

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO ESTADO-MAIOR CONJUNTO
2017/2018



TII

**A ALIMENTAÇÃO EM ESPÉCIE *VERSUS* SUBSÍDIO DE REFEIÇÃO NAS
FORÇAS ARMADAS – QUAL A MELHOR OPÇÃO?**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

João Carlos Alves Batista
MAJOR, ADMINISTRAÇÃO MILITAR



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

A ALIMENTAÇÃO EM ESPÉCIE *VERSUS* SUBSÍDIO DE
REFEIÇÃO NAS FORÇAS ARMADAS
– QUAL A MELHOR OPÇÃO?

MAJOR, ADMINISTRAÇÃO MILITAR João Carlos Alves Batista

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2017/2018

Pedrouços 2018



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**A ALIMENTAÇÃO EM ESPÉCIE *VERSUS* SUBSÍDIO DE
REFEIÇÃO NAS FORÇAS ARMADAS
– QUAL A MELHOR OPÇÃO?**

MAJOR, ADMINISTRAÇÃO MILITAR João Carlos Alves Batista

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2017/2018

Orientador: TENENTE-CORONEL, ADMINISTRAÇÃO MILITAR
Pedro Manuel Carriço Pinheiro

Pedrouços 2018



Declaração de compromisso Anti plágio

Eu, **João Carlos Alves Batista**, declaro por minha honra que o documento intitulado **A alimentação em espécie *versus* subsídio de refeição nas Forças Armadas – Qual a melhor opção?** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2017/2018** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **08 de maio de 2018**

João Carlos Alves Batista



Agradecimentos

As minhas primeiras palavras são para todos, que direta ou indiretamente, no decorrer deste longo percurso, contribuíram para melhorar o entendimento do objeto de investigação e a problemática deste trabalho. Na impossibilidade de enunciar todos os que me apoiaram desde a fase inicial até à final, deixo aqui o meu sincero agradecimento.

Ao Tenente-Coronel de Administração Militar Pedro Manuel Carriço Pinheiro, meu orientador, pelo acompanhamento incansável e permanente. A sua orientação foi inexcedível, exemplar e focada, para que a investigação produzisse um elevado valor académico, originalidade e utilidade.

Às entidades entrevistadas no decurso deste trabalho, que desde o primeiro momento demonstraram total disponibilidade e vontade de contribuir através das suas experiências e dos seus saberes, o que tornou possível uma melhor compreensão do assunto em estudo, enriquecendo assim, o produto da presente investigação.

Aos meus camaradas do Curso de Estado-Maior Conjunto 2017/2018, pelas permanentes trocas de impressões e sugestões, que trouxeram uma maior profundidade ao desenvolvimento do estudo.

À minha família e amigos, por nos momentos difíceis estarem ao meu lado, com toda a sua compreensão e apoio.

A todos, bem hajam.



Índice

Introdução	1
1. Enquadramento concetual e metodologia	5
1.1. Base concetual	5
1.1.1. Revisão da literatura	5
1.1.2. Conceitos gerais	6
1.2. Metodologia	8
1.2.1. Percurso metodológico	9
1.2.2. Instrumentos metodológicos utilizados	11
2. Especificidades das organizações portuguesas	12
2.1. Enquadramento	12
2.2. Organizações militares	12
2.2.1. Forças Armadas portuguesas	13
2.2.2. Guarda Nacional Republicana	15
2.3. Organizações não militares	16
2.3.1. Administração pública e outras entidades públicas	16
2.3.2. Entidades privadas	16
2.4. Síntese conclusiva	17
3. Abono de alimentação nas organizações portuguesas	18
3.1. Enquadramento	18
3.2. Forças Armadas portuguesas	20
3.3. Guarda Nacional Republicana	22
3.4. Administração pública e outras entidades públicas	23
3.5. Entidades privadas	23
3.6. Síntese conclusiva	24
4. Abono de alimentação em numerário nas Forças Armadas portuguesas	25
4.1. Considerações gerais	25
4.2. Dimensão orçamental	27
4.3. Dimensão funcional	29
4.4. Dimensão operacional	29
4.5. Dimensão cultural	31
4.6. Análise SWOT	31
4.6.1. Primeira fase – Construção da matriz SWOT	31



4.6.2. Segunda fase – Valorização dos elementos-chave.....	32
4.6.3. Terceira fase – Análise SWOT e medidas estratégicas	34
4.7. Síntese conclusiva	36
Conclusões.....	39

Índice de Anexos

Anexo A — Revisão da literatura.....	Anx A-1
--------------------------------------	---------

Índice de Apêndices

Apêndice A — Modelo de análise	Apd A-1
Apêndice B — Raciocínio metodológico	Apd B-1
Apêndice C — Painel de entrevistados	Apd C-1
Apêndice D — Dimensão orçamental	Apd D-1
Apêndice E — Guião de entrevista	Apd E-1
Apêndice F — Apresentação de resultados das entrevistas	Apd F-1
Apêndice G — Dados da análise SWOT.....	Apd G-1

Índice de Figuras

Figura 1 – Métodos de <i>catering</i>	19
Figura 2 – Radar da análise SWOT	33
Figura 3 – Combinações de quadrantes	34
Figura 4 – Frequência de palavras nos excertos das entrevistas	39

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Despesa da defesa	25
Tabela 2 – Evolução dos recursos financeiros no MDN	25
Tabela 3 – Efetivo militar das FFAA	25
Tabela 4 – Rácios da despesa nos Ramos das FFAA por componente	26
Tabela 5 – Custos da alimentação em numerário	27
Tabela 6 – Custos da alimentação em espécie.....	27
Tabela 7 – Comparação das despesas no abono de alimentação	28
Tabela 8 – Forças.....	32
Tabela 9 – Fraquezas	32



Tabela 10 – Oportunidades.....	32
Tabela 11 – Ameaças.....	33
Tabela 12 – Fatores de alavancagem.....	35
Tabela 13 – Fatores de limitação.....	35
Tabela 14 – Fatores de vulnerabilidade.....	35
Tabela 15 – Fatores de problemas.....	35
Tabela 16 – Painel de entrevistados.....	Apd C-1
Tabela 17 – Painel de entidades que recusaram dar entrevista.....	Apd C-1
Tabela 18 – Custos da alimentação em numerário.....	Apd D-1
Tabela 19 – Custos dos géneros para a segunda refeição.....	Apd D-1
Tabela 20 – Custos com o pessoal alocado exclusivamente à alimentação.....	Apd D-2
Tabela 21 – Outros custos com a alimentação em espécie.....	Apd D-2
Tabela 22 – Respostas à questão 1.1.....	Apd F-1
Tabela 23 – Respostas à questão 1.2.....	Apd F-1
Tabela 24 – Respostas à questão 1.3.....	Apd F-2
Tabela 25 – Respostas à questão 1.4.....	Apd F-2
Tabela 26 – Respostas à questão 2.1.....	Apd F-3
Tabela 27 – Respostas à questão 2.2.....	Apd F-3
Tabela 28 – Respostas à questão 2.3.....	Apd F-4
Tabela 29 – Respostas à questão 2.4.....	Apd F-4
Tabela 30 – Respostas à questão 3.1.....	Apd F-4
Tabela 31 – Respostas à questão 3.2.....	Apd F-5
Tabela 32 – Respostas à questão 3.3.....	Apd F-5
Tabela 33 – Respostas à questão 3.4.....	Apd F-6
Tabela 34 – Respostas à questão 3.5.....	Apd F-6
Tabela 35 – Respostas à questão 3.6.....	Apd F-7
Tabela 36 – Respostas à questão 3.7.....	Apd F-7
Tabela 37 – Respostas à questão 5.1.....	Apd F-8
Tabela 38 – Respostas à questão 5.2.....	Apd F-8
Tabela 39 – Respostas à questão 6.....	Apd F-8
Tabela 40 – Respostas à questão 6.1.....	Apd F-9
Tabela 41 – Respostas à questão 6.2.....	Apd F-9
Tabela 42 – Respostas à questão 4.....	Apd F-9



Tabela 43 – Elementos-chave do abono de alimentação em numerário..... Apd G-1

Índice de Quadros

Quadro 1 – Militares do Exército deslocados em 31 de janeiro de 2018	14
Quadro 2 – Matriz de análise SWOT	32
Quadro 3 – Percentagem dos elementos-chave na análise SWOT	33
Quadro 4 – Modalidade implementada nas organizações	42
Quadro 5 – Respostas às dimensões e indicadores.....	42
Quadro 6 – Modelo de análise SWOT com fatores.....	43
Quadro 7 – Modelo de análise.....	Apd A-1
Quadro 8 – Raciocínio metodológico.....	Apd B-1
Quadro 9 – Avaliação de <i>items</i>	Apd G-1



Resumo

Os militares em serviço efetivo nas Forças Armadas portuguesas têm, em regra, direito a alimentação por conta do Estado, fornecida em espécie, conforme previsto no Decreto-Lei n.º 329-G/75. No entanto, o mesmo diploma prevê a possibilidade desse abono ser efetuado em numerário, em determinadas condições. Na administração pública e em outras entidades, públicas e privadas, é frequente concederem subsídio de refeição aos seus colaboradores. Identificam-se assim, as seguintes questões: Poderá esta modalidade ser extensível às Forças Armadas portuguesas? Em que condições? Quais as vantagens e inconvenientes?

O objeto de estudo do presente trabalho é o abono de alimentação nas Forças Armadas portuguesas, em território nacional, de janeiro de 2015 a janeiro de 2018.

A metodologia de raciocínio seguida foi o método dedutivo, assente numa estratégia de investigação essencialmente qualitativa, com reforço da estratégia quantitativa. Metodologicamente, materializou-se num desenho de pesquisa comparativo, através da interpretação de dados recolhidos por pesquisa documental clássica e entrevistas semiestruturadas.

A investigação concluiu que a melhor modalidade de abono de alimentação para as Forças Armadas portuguesas é a mista. O abono de alimentação deve ser implementado, em espécie – nas Unidades, Estabelecimentos e Órgãos com componente operacional ou missão formativa; e em numerário – nas restantes.

Palavras-chave

Forças Armadas portuguesas, Alimentação, Abono, Espécie, Numerário.



Abstract

The militaries in effective service in the Portuguese Armed Forces have, with very few exceptions, the right to food allowance, supplied in goods, as ruled in the Law-Decree n.º 329-G/75. However, the same law provides for the possibility of such payment being made in cash, under specific conditions. In the public administration and other entities, public and private, the attribution of a meal subsidy to all collaborators is customary. The following questions are identified: Could this model be extended to the Portuguese Armed Forces? Under which conditions? What are the advantages and inconveniences?

The object of study of the present work is the food allowance in the Portuguese Armed Forces, on national territory, from January 2015 to January 2018.

The reasoning methodology followed was the deductive method, based on an essentially qualitative research strategy, with a reinforcement of the quantitative strategy. Methodologically, it materialized in a design of comparative research, through the interpretation of data collected by classical documentary research and semi-structured interviews.

The research concluded that the best model for food allowance for the Portuguese Armed Forces is the combined model. The food payment must be implemented, in goods – in Units, Establishments and Organs with operational component or training mission; and in cash – the remainders.

Keywords

Portuguese Armed Forces, Food, Allowance, Goods, Cash.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

1

1CAB	Primeiro-cabo
1Ref	Primeira refeição
1SAR	Primeiro-sargento

2

2Ref	Segunda refeição
2SAR	Segundo-sargento

3

3Ref	Terceira refeição
------	-------------------

A

AT	Assistente Técnico
AOp	Assistente Operacional

B

BDUPE	Base de Dados Única de Pessoal do Exército
-------	--

C

CAP	Capitão
CARI	Comando da Administração dos Recursos Internos
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
CondMil	Condição Militar
CMP	Câmara Municipal do Porto
CRP	Constituição da República Portuguesa
CZMM	Comando da Zona Marítima da Madeira

D

DA	Direção de Abastecimento
DARH	Direção de Administração de Recursos Humanos
DAT	Direção de Abastecimentos e Transporte
DL	Decreto-Lei
DMT	Direção de Material e Transportes

E

EDP	Energias de Portugal, SA
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EMGNR	Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana



F

FFAA Forças Armadas portuguesas

FND Forças Nacionais Destacadas

G

GNR Guarda Nacional Republicana

I

IRS Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

L

LBGECM Lei das Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar

LDN Lei de Defesa Nacional

LOBOFA Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas

M

MAI Ministério da Administração Interna

MAJ Major

MDC Mapas Detalhados de Cargos

MDN Ministério da Defesa Nacional

O

OE Objetivo Específico

OG Objetivo Geral

P

PIB Produto Interno Bruto

Q

QC Questão Central

QD Questão Derivada

QO Quadros Orgânicos

QP Quadro Permanente

R

RB Remuneração Bruta

RC Regime de Contrato

RCmds Regimento de Comandos

RDGNR Regulamento de Disciplina da Guarda Nacional Republicana

RDM Regulamento de Disciplina Militar

RH Recursos Humanos



RV	Regime de Voluntariado
S	
SAJ	Sargento-ajudante
SCH	Sargento-chefe
SOLD	Soldado
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
T	
TCOR	Tenente-Coronel
TII	Trabalho de Investigação Individual
TN	Território Nacional
TS	Técnico Superior
U	
UEO	Unidades, Estabelecimentos e Órgãos



Introdução

“Any organization - whether military, product oriented, service-oriented or even governmental - to remain effective, must use a rational approach toward anticipating, responding to and even altering the future environment”
(Weihrich, 2009)

No contexto militar, a alimentação ganhou especial relevo quando foi abandonado o “saque” como fonte de sobrevivência das tropas, passando os exércitos a serem responsáveis pelo seu fornecimento regular; sem o qual, não teriam sucesso na guerra (Hill, et al., 2011). De Napoleão Bonaparte ficou célebre a frase “um exército marcha sobre o seu estômago” (Axelrod, 2012, p. 76), tal a importância dada à alimentação.

Fruto da evolução, as Forças Armadas portuguesas (FFAA) passaram a ter nas suas fileiras, militares com formação em alimentação¹ e a implementar processos logísticos² para o seu fornecimento às tropas, tornando-o num apoio real, contínuo e eficaz. Para além de satisfazer uma necessidade humana, exponencia o estado de espírito, o moral e bem-estar, e de igual modo, reduz o nível de stress dos militares (Wanjek, 2005, p. 20). Facto que ganha maior relevância quando os militares têm funções operacionais, dentro ou fora do território nacional (TN) (British Army, 2017).

Segundo Wanjek (2005, p. v), a alimentação e a água potável são direitos humanos básicos, que constituem a base essencial para uma força de trabalho, contribuindo para o aumento da produtividade e da competitividade nas organizações.

A falta de alimentação pode colocar em causa o cumprimento de algumas missões das FFAA, razão pela qual, em 30 de junho de 1975, o Conselho da Revolução esclareceu pelo Decreto-Lei (DL) n.º 329-G/75 os procedimentos relativos ao seu fornecimento. Estabeleceu que devia ter um valor nutritivo adequado, ser agradável, satisfatória e económica (pp. 75-76), demonstrando preocupação com a qualidade, aceitabilidade e com o menor custo possível. Também definiu, que “[...] os militares em serviço efetivo nas forças armadas têm, em regra, direito a alimentação por conta do Estado” (p. 76), acrescentando no ponto 1. do artigo 5.º que a “alimentação por conta do Estado é fornecida em espécie” e em complemento desta modalidade, no ponto 2. do mesmo artigo, frisou que quando “[...] não for possível o fornecimento de alimentação em espécie, o seu abono poderá ter lugar a dinheiro” (p. 76).

¹ Nas áreas de obtenção, armazenamento, confeção e distribuição.

² Requisição, aquisição, controlo, inspeção e faturação.



Em 2011, Portugal enfrentou uma grave crise financeira, que implicou a necessidade de recorrer à assistência financeira internacional e a sujeitar-se a severas limitações orçamentais (CM, 2013a, p. 1981). Como consequência, foi implementada a Reforma “Defesa 2020”, no Ministério da Defesa Nacional (MDN), que aprovou as linhas de orientação para a execução da reforma estrutural da Defesa Nacional e das FFAA, para “obter ganhos de eficiência, economias de escala [...] com efeitos no curto, médio e longo prazo”, pretendendo “racionalizar a despesa militar, nomeadamente através da melhor articulação entre os Ramos das Forças Armadas e uma maior eficiência na utilização de recursos” (CM, 2013b, p. 2285).

Como fatores pertinentes para o presente Trabalho de Investigação Individual (TII), a Reforma “Defesa 2020” definiu o:

- Rácio da despesa para o MDN de 1,1% ($\pm 0,1$) do Produto Interno Bruto (PIB) (CM, 2013b, p. 2287);
- Efetivo máximo das FFAA, em 31 de dezembro de 2020, entre 30.000 e 32.000 militares, incluindo os militares na situação de reserva na efetividade de serviço (CM, 2013b, p. 2288);
- Rácio da despesa do MDN dividido na componente: pessoal (60%), operação e manutenção (25%) e investimento (15%), atendendo às melhores práticas internacionais, garantindo concomitantemente a sustentabilidade financeira dos processos atinentes à Defesa Nacional (MDN, 2015c, p. 13).

Para cumprir tais desideratos, o MDN e as FFAA nos últimos anos procuraram otimizar e maximizar os recursos disponíveis³.

Atualmente, nas FFAA existem quatro modalidades de abono de alimentação: em espécie⁴, em numerário⁵, em ajuda de custo⁶ e sob documento de despesa⁷.

A atualidade do estudo do abono de alimentação, encontra-se materializada na presente investigação, que pretende verificar qual a melhor modalidade de abono de alimentação para as FFAA.

O objeto de investigação é o abono de alimentação nas FFAA, em TN, de janeiro de 2015 a janeiro de 2018, conforme modelo de análise explanado em apêndice A.

³ Na assistência na doença, com a fusão das Assistências na Doença aos Militares; na formação, com a fusão dos Institutos Altos Estudos; e na saúde, com a fusão dos Hospitais Militares.

⁴ Alimentação confeccionada ou ração fria (Silva, 2018b).

⁵ Alimentação em dinheiro, para situações previstas na lei ou autorizadas pelo Chefe de Estado-Maior do Ramo (Sampaio, 2018).

⁶ Compensação do militar pela deslocação em serviço (Gonçalves, 2018).

⁷ Fornecimento de alimentação às FFAA por uma terceira entidade, que se cobra pelo serviço (Lopes, 2018).



A delimitação do presente TII está conforme os domínios propostos por Sampieri (2003 cit. por Santos e Lima, 2016, p. 44), nomeadamente no:

- Domínio espacial: (i) às Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (UEO) das FFAA, local onde, por norma, os militares prestam serviço; (ii) ao TN, dada a heterogeneidade das situações fora deste;

- Domínio temporal: de janeiro de 2015 a janeiro de 2018. A sociedade tem tido uma evolução muito acelerada, o que implica que os processos devam ser permanentemente colocados em causa e adaptados à nova realidade, caso contrário podem ficar desenquadrados temporalmente, perdendo a sua adequabilidade (Nascimento, 2018). Nos últimos anos, nas FFAA, só o Exército teve alterações na área da alimentação, tendo passado desde 26 de janeiro de 2015, a ser fornecido em géneros alimentares e refeições confeccionadas pela Manutenção Militar – Gestão Partilhada, Entidade Pública Empresarial (MDN, 2015b, pp. 536-542). No entanto, em 30 de junho de 2017, esta entidade foi extinta (MDN, 2017a, pp. 3287-3289), passando o Exército a adquirir diretamente ao mercado civil;

- Domínio do conteúdo: (i) ao abono de alimentação aos militares, a prestar serviço nos Ramos das FFAA (Marinha, Exército e Força Aérea); (ii) às modalidades de abono de alimentação em espécie e em numerário; (iii) na perspetiva da organização; (iv) não aborda situações de crise/conflicto; e (v) à avaliação de abono de alimentação, nas dimensões e indicadores expostos em apêndice B.

O objetivo geral (OG), tem como propósito analisar o abono de alimentação em numerário, para validar a possível adoção, em exclusivo, pelas FFAA.

Para cumprir o OG, definiram-se os seguintes objetivos específicos (OE):

- OE1 – Identificar as especificidades das organizações militares em relação a outras organizações portuguesas.

- OE2 – Caracterizar o abono de alimentação nas organizações portuguesas.

- OE3 – Analisar a possibilidade das FFAA adotarem o abono de alimentação em numerário, de forma exclusiva.

Com o intuito de alcançar o OG, formula-se a seguinte questão central (QC): Qual é a melhor modalidade de abono de alimentação para as FFAA?

Identificam-se três questões derivadas (QD), que concorrem para a resposta à QC, uma vez que a sua resposta permite a consecução dos OE.

- QD1 – Quais são as especificidades das organizações portuguesas?



- QD2 – Como se caracteriza o abono de alimentação nas organizações portuguesas?
- QD3 – Quais são as condições, a título de vantagens e tendo em linha de conta os inconvenientes, para que o abono de alimentação em numerário seja adotado nas FFAA, em exclusivo?

A metodologia de raciocínio seguida foi o método dedutivo, assente numa estratégia de investigação essencialmente qualitativa, com reforço da estratégia quantitativa, consubstanciada num desenho de pesquisa comparativo.

Durante a fase exploratória, utilizou-se a pesquisa documental clássica, tendo-se reunido dados, para enquadrar concetualmente a temática, relativamente às organizações em estudo, em geral e ao abono de alimentação, em particular.

Na fase analítica, analisaram-se os dados para responder às QD1 e QD2.

Na fase conclusiva discutiram-se os resultados para responder à QD3; foram elencadas as conclusões, que permitiram responder à QC; e expostas as recomendações e limitações da investigação.

O presente TII tem quatro capítulos, precedidos por uma introdução e sucedidos pelas conclusões.

No primeiro capítulo são elencados, o enquadramento concetual e o percurso metodológico seguido.

No segundo capítulo são listadas as especificidades das organizações portuguesas, para responder à QD1.

No terceiro capítulo é caracterizado o abono de alimentação nas organizações portuguesas, respondendo-se à QD2.

No quarto capítulo é verificada a possibilidade das FFAA adotarem o abono de alimentação em numerário, de forma exclusiva, para responder à QD3.

Nas conclusões faz-se uma avaliação do TII, expõe-se a resposta à QC e sugerem-se derivações ao presente TII, para serem estudadas em futuras investigações.



1. Enquadramento concetual e metodologia

Qualquer organização, militar ou não militar, com ou sem fins lucrativos, funciona como um negócio; na sua essência visa criar valor acrescentado para os seus *stakeholders*, sendo essencial assegurar os recursos necessários e as melhores práticas para cumprir a sua missão (Claro, 2018).

Segundo Silva (2018b), os seus líderes devem elaborar um planeamento estratégico, respetivos planos de atividades, desenvolver e monitorizar o orçamento, avaliar as consequências das tomadas de decisão e mobilizar os recursos para a sua concretização. Para Gonçalves (2018), gerir uma organização não passa apenas pela interpretação de números. O líder tem de compreender outros fatores da organização, como o seu funcionamento, o seu *core business*⁸, as questões culturais e sociais associadas. Para que o líder seja capaz de compreender esses fatores é vital que possua *hard skills*⁹, mas essencialmente *soft skills*¹⁰ (Martins, 2017, p. 1).

Nascimento (2018) acrescenta que, mais do que encontrar uma solução, o líder tem de colocar as questões certas, para se possível, identificar os desafios para o futuro e repensar a estratégia seguida, perante os múltiplos cenários prováveis.

1.1. Base concetual

O presente TII enquadra-se na área da investigação das Ciências da Gestão, no domínio da investigação dos elementos complementares das Ciências Militares (IESM, 2014, p. 1).

1.1.1. Revisão da literatura

Embora se trate de uma temática de elevada importância para as organizações, pelas pesquisas efetuadas, a avaliação da modalidade de abono de alimentação em numerário, ou a sua confrontação com o abono de alimentação em espécie, não tem sido alvo de publicações, dissertações ou artigos científicos.

A revisão da literatura para o presente trabalho baseou-se essencialmente na legislação enquadrante, quer ao nível das organizações e no seu relacionamento laboral com os seus militares/colaboradores, quer ao nível do abono de alimentação, estabelecido nas organizações.

Sendo a legislação enquadrante das organizações em análise demasiado extensa, a mesma foi compilada, sistematizada e remetida para o anexo A.

⁸ Ponto forte e estratégico da organização.

⁹ Capacidades adquiridas através da formação/treino.

¹⁰ Atitudes e capacidades comportamentais, inatas ou aperfeiçoadas pelo indivíduo.



1.1.2. Conceitos gerais

- Alimentação

Conjunto de alimentos e seus componentes, que um organismo vivo requer para manter o processo da vida. A composição química complexa do corpo humano requer uma ingestão constante, para o processo de produção de energia, de reparação de tecidos e de funções bioquímicas do corpo humano (MoD UK, 2009, p. 4.1).

- Alimentação nas Forças Armadas

Parte integrante do regime e aptidão física dos militares, inerentes às tarefas operacionais, que assegura uma boa forma para o exercício físico (MoD UK, 2009, p. 4.1).

- Subsídio de refeição

Segundo Alfaia (1988, p. 925), trata-se de um “[...] subsídio social de montante uniforme de que são beneficiários, na sua maioria, os funcionários e agentes da Administração Pública Central, regional e local, que tem por finalidade essencial compartilhar a despesa de uma refeição diária”.

Claro (2018), acrescenta que pode ser ou não, concedido pela entidade patronal privada, não revestindo um direito universal. Quando atribuído apenas é processado nos dias em que o colaborador presta serviço efetivo durante, pelo menos, metade da duração diária normal de trabalho. O colaborador perde o direito nos casos previstos na Lei (CM, 1984, p. 564_(3)).

- Abono de alimentação em espécie

Compensação não pecuniária diária, que prevê o fornecimento de refeições confeccionadas (quentes) ou frias aos militares/colaboradores (Silva, 2018b).

- Abono de alimentação em numerário (Subsídio de refeição em dinheiro)

Compensação pecuniária diária, em substituição, do fornecimento de alimentação em espécie (Sampaio, 2018).

- Cozinha de confeção centralizada

Cozinha de uma UEO situada numa área urbana, com grande concentração de UEO, que tem como missão apoiar UEO na sua proximidade, em alimentação confeccionada e recursos humanos (RH) para a sua distribuição. Pela concentração de RH especializados, são o garante de melhor qualidade na confeção, higiene e possibilitam uma economia de escala. Prioritariamente, os seus RH são civis, não sendo normalmente necessário alocar praças a esta UEO nem às cozinhas das UEO que são apoiadas (Lopes, 2018).



- Externalização¹¹

Segundo Reis (2000, p. 164), consiste em convencionar a um terceiro uma prestação de serviços não estratégicos e distantes do *core business*, sendo-lhe garantido um quantitativo mínimo de clientes. Conde (2005, p. 47), resume o conceito em três elementos essenciais: a aquisição de serviços, ao menor custo e à maior especialização.

- Concessão

Segundo Amaral (2003, p. 537), trata-se de um contrato administrativo pelo qual um particular se encarrega de explorar um serviço público. Lopes (2018), acrescenta que este método coloca do lado da empresa o ónus de garantir os clientes.

- *Stakeholders*

Grupo/indivíduo que afete ou seja afetado, direta ou indiretamente, pela realização dos objetivos da organização (Freeman, 1984, p. 46).

- *Catering*

Prestação de serviço alimentar por uma entidade especializada, num determinado tempo e espaço, para um número de pessoas, de acordo com um menu e preço previamente definidos (Davis, et al., 1985, p. 284).

- Orçamento do Estado

Documento unitário que discrimina as receitas e despesas do Estado, elaborado em harmonia com as grandes opções em matéria de planeamento e tendo em conta as obrigações decorrentes da Lei (AR, 2005, p. 4658).

Para Pereira *et al* (2012, p. 413), trata-se de um documento, apresentado sob a forma de Lei, e que comporta uma descrição detalhada de todas as receitas e despesas do Estado, propostas pelo Governo e autorizadas pela Assembleia da República, e antecipadamente previstas para um horizonte temporal de um ano.

- Análise *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT)¹²

Trata-se de uma ferramenta utilizada no planeamento estratégico, que envolve um pensamento sistemático e um diagnóstico abrangente dos fatores estratégicos relacionados com o tema em análise (Weihrich, 1982 cit. por Hamidi e Delbahari, 2011, p. 266). Permite classificar os fatores internos (em forças e fraquezas) e externos (em oportunidades e ameaças), e confrontá-los de modo a resultarem várias alternativas e soluções para a tomada de decisão. É utilizada com base nos recursos disponíveis na

¹¹ Também denominado por terceirização ou *outsourcing*.

¹² Em português: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.



tentativa de os maximizar, potenciar e recolher a maior vantagem competitiva possível (Hamidi e Delbahari, 2011, p. 266).

1.2. Metodologia

O estudo científico da presente investigação, no que concerne à ontologia, tem uma abordagem construtivista, por ser uma temática não constante, pois verifica-se uma interação entre as FFAA e as realidades que o contexto exige, prova disso, é a evolução da alimentação nas FFAA e os atuais hábitos alimentares dos seus militares, não havendo assim uma regra (Santos e Lima, 2016, pp. 17-18).

Relativamente à epistemologia, a abordagem é interpretativista. O estudo tem por base a relação causa-efeito das interações expostas, o abono de alimentação *versus* a evolução da sociedade/organização (Santos e Lima, 2016, pp. 19-20).

A metodologia seguida, baseou-se no raciocínio dedutivo (Santos e Lima, 2016, p. 21), pois tem por base teorias já estabelecidas (geral), as modalidades de abono de alimentação das FFAA, e procurou no contexto atual, encontrar a modalidade que melhor se aplica às FFAA (particular).

Como estratégia de investigação é utilizada essencialmente a qualitativa, com reforço da estratégia quantitativa.

A estratégia qualitativa (Santos e Lima, 2016, pp. 29-31) foi utilizada para as dimensões funcional, operacional e cultural, cuja recolha de dados se baseou:

- Na análise documental, de fontes primárias (legislação e normativos dos Ramos das FFAA) e fontes secundárias (elementos bibliográficos, como obras e páginas da internet) relacionadas com a temática do presente TII; e
- Em entrevistas semiestruturadas, que permitiram a compreensão do estado da arte e registar a opinião de personalidades que, pela sua experiência e conhecimento, prestaram os seus contributos empíricos (conhecimento tácito), muito válidos para o estudo.

A estratégia quantitativa foi utilizada para a dimensão orçamental, após a recolha de dados observáveis e mensuráveis, comparou-se as despesas do abono de alimentação em numerário *versus* em espécie (Santos e Lima, 2016, pp. 27-29).

Após a recolha de dados, e com um desenho de pesquisa comparativo, foi explorada a modalidade de abono de alimentação da Guarda Nacional Republicana (GNR), de uma autarquia local (administração pública) e de uma entidade privada, para posteriormente serem comparadas com a das FFAA.



Com este TII pretendeu-se estudar casos distintos, mas que recorrem a métodos idênticos, sendo a variável independente a organização e a variável dependente a modalidade de abono de alimentação (Santos e Lima, 2016, pp. 40-41).

O horizonte temporal é transversal, pois a recolha de dados foi efetuada a mais de uma entidade no mesmo período temporal.

Por último, efetuou-se uma análise SWOT, para com um pensamento pró-ativo, compreender (Humphrey, 2015), a perspetiva do abono de alimentação em numerário, sendo para tal, identificados os pontos fortes (forças) e fracos (fraquezas) ao nível do ambiente interno, e as oportunidades e ameaças, ao nível do ambiente externo, da qual resultou uma matriz SWOT. Posteriormente, cruzaram-se os quadrantes para obter as medidas estratégicas, para a possível implementação do abono de alimentação em numerário, em exclusivo, nas FFAA.

1.2.1 Percurso metodológico

- Fase exploratória

Inicialmente foi efetuada a escolha e a delimitação do tema, em três domínios.

Posteriormente, efetuou-se o enquadramento conceptual, através da pesquisa bibliográfica e consulta de documentação relativa à investigação. As fontes utilizadas foram essencialmente a legislação enquadrante das FFAA, da GNR e a legislação laboral das organizações não militares, para se definir o estado da arte.

Após ser definido o objeto de investigação, formulou-se o problema da investigação, nomeadamente: o OG e três OE, que resultaram em uma QC e três QD. Nesta fase também se realizaram entrevistas exploratórias a elementos com responsabilidade direta ou indireta sobre a temática nas respetivas organizações, e com conhecimento na matéria. Culminou-se esta fase com a elaboração e apresentação do Projeto de Investigação.

- Fase analítica

Deu-se continuidade à recolha de dados e fez-se a análise de dados. Caraterizaram-se e interpretaram-se os resultados obtidos, para responder às QD formuladas.

Neste sentido, efetuaram-se oito entrevistas semiestruturadas¹³ a entidades de reconhecido conhecimento sobre o tema e com responsabilidade no processo de abono de alimentação, os quais constam no painel de entrevistados em apêndice C, e que seguiram o guião exposto em apêndice E. A escolha dos entrevistados teve em conta a

¹³ Com o objetivo de obter informação mais precisa, para proporcionar o acesso ao conhecimento não disponível noutras fontes, bem como, permitiram a quantificação e o tratamento dos dados (Santos e Lima, 2016, p. 85).



responsabilidade que têm no abono de alimentação, nas várias organizações, nomeadamente:

- Militar: nos Ramos das FFAA, na GNR, bem como, ao Adjunto da Secretária de Estado Adjunta e da Administração Interna;
- Administração pública (local)¹⁴: Câmara Municipal do Porto (CMP);
- Privada: Energias de Portugal, Sociedade Anónima (EDP).

Após a conclusão das entrevistas e recolhidos os dados necessários, estes foram organizados, tratados e analisados, para poderem ser discutidos e apresentados. Posteriormente, extraíram-se os resultados e as informações necessárias para a investigação. Para a presente investigação foram utilizadas as seguintes dimensões:

- Orçamental – utilizou-se como pressupostos: o mês de janeiro de 2018 e o Exército, para simular os custos que este Ramo teria, se abonasse a alimentação, apenas em numerário ou apenas em espécie, verificando-se assim qual representava menor custo;
- Funcional – com base em entrevistas, para verificar as implicações na estrutura e funcionamento das organizações, ao se optar por cada um dos abonos;
- Operacional – com base em entrevistas, para verificar as implicações na operacionalidade e cumprimento da missão das organizações, perante cada um dos abonos;
- Cultural – com base em entrevistas (apenas aos entrevistados das FFAA e GNR) para verificar as implicações, da escolha dos abonos, na cultura das organizações militares.

Durante esta fase, verificou-se também a informação e os dados recolhidos que correspondiam ao problema formulado na fase exploratória (Santos e Lima, 2016, p. 91).

- Fase conclusiva

Avaliaram-se e discutiram-se os resultados, na sequência das dimensões e indicadores identificados, no sentido de dar resposta às QD e à QC, materializando os OE e o OG, do presente TII.

Por fim, a apresentação das conclusões e implicações, bem como, os contributos para o conhecimento, as limitações encontradas na elaboração da investigação, as recomendações e sugestões para futuras investigações, que dada as delimitações não foram abordadas, mas que de igual modo têm relevância para a temática abordada.

¹⁴ As autarquias locais são pessoas coletivas públicas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a satisfação dos interesses próprios das populações respetivas (AR, 2005, p. 4679), fazendo parte do setor público administrativo (Pereira, et al., 2012, p. 372).



1.2.2 Instrumentos metodológicos utilizados

Para sustentar os resultados, a recolha de dados foi efetuada nas seguintes fontes:

- Análise documental

Na legislação portuguesa, obras e páginas da internet, que permitiram apurar o estado da arte do tema e a recolha de dados factuais sobre a temática.

- Observação não participante

Contribuiu para a revisão bibliográfica e aferição da perspetiva real da problemática tratada, nomeadamente pela experiência direta de intervenientes na área, para melhor verificar as ocorrências e consequências da temática.

- Entrevistas

Tratando-se de um processo de interação social entre duas pessoas, pretendeu obter informações de dados objetivos (nas fontes secundárias) e subjetivos (pelo valor, pelas atitudes e pelas opiniões dos entrevistados).

Em face do exposto, pretendeu-se recolher dados sobre as perceções, motivações, expetativas e opiniões dos responsáveis pelo abono de alimentação, nas respetivas organizações, tendo como propósito confirmar dados cruciais para a análise, compreensão e avaliação das modalidades de abono.

Com o intuito de sustentar a informação, utilizou-se o método inquisitivo baseado no interrogatório escrito e oral (Sarmiento, 2008, p. 5) e uma análise de conteúdo. Assim foi elaborada uma síntese dos discursos com as mensagens essenciais, expostas em apêndice F, a partir de uma grelha analítica, tendo sido seguido o seguinte percurso:

- Transcrição;
- Leitura;
- Análise descritiva; e
- Análise interpretativa.



2. Especificidades das organizações portuguesas

2.1. Enquadramento

No presente capítulo, pretende-se identificar as especificidades das organizações portuguesas e as relações laborais com os seus militares/colaboradores, em especial aquelas que têm influência no abono de alimentação.

Os direitos fundamentais dos cidadãos, individuais ou das organizações, decorrem dos princípios estabelecidos na Constituição da República Portuguesa (CRP), onde consagra os princípios comuns a todos os direitos, como o princípio da universalidade e da igualdade (AR, 2005, p. 4644). E estabelece também os comuns, mas com variações¹⁵, que são os princípios: da eficácia jurídica dos direitos fundamentais, da proporcionalidade, da tutela jurídica, da responsabilidade civil das entidades públicas, dos seus titulares em caso de violação de direitos, e da proteção da confiança (Miranda, 2008).

A administração pública, segundo a CRP, visa a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos, devendo atuar, no exercício das suas funções, com respeito pelos princípios da: igualdade, imparcialidade, justiça, proporcionalidade e boa fé (AR, 2005, p. 4681).

2.2. Organizações militares

Pela conceção clássica, a defesa restringe-se às questões militares, mas fruto da complexidade e desenvolvimento das sociedades, o conceito tornou-se mais abrangente e multidimensional.

Segundo Trindade (1983, p. 24), o conceito passou a ser mais eclético, alargando-se a múltiplos domínios da atividade humana¹⁶, os quais devidamente integrados e coordenados exponenciam as potencialidades da Nação e mitigam as vulnerabilidades.

A Defesa Nacional é a atividade que garante a soberania do Estado, a independência nacional, a integridade territorial e a liberdade e segurança da população, bem como, a proteção dos valores fundamentais da ordem constitucional (AR, 2014b, p. 4545).

A CRP prevê um conjunto de restrições ao exercício de direitos, nomeadamente “[...] na estrita medida das exigências próprias das respetivas funções, restrições ao exercício de direitos de expressão, reunião, manifestação, associação e petição coletiva, e à capacidade eleitoral passiva por militares e agentes militarizados dos quadros permanentes em serviço efetivo [...] a não admissão à greve” (AR, 2005, p. 4682).

¹⁵ Não se aplicam de igual modo a todos os cidadãos.

¹⁶ Integra a componente: política, educação, economia, cultura, ciência, tecnologia, social e o vetor militar.



O Estado Português, verificou que os militares eram um conjunto de servidores públicos diferenciados dos demais, definindo-lhes a condição militar (CondMil), pela Lei das Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (LBGECM).

A CondMil caracteriza-se pela (AR, 1989, p. 2096):

- Subordinação ao interesse nacional;
- Permanente disponibilidade para lutar em defesa da Pátria, se necessário for, com o sacrifício da própria vida;
- Sujeição aos riscos inerentes ao cumprimento das missões militares, incluindo a formação, a instrução e o treino que as mesmas exigem quer em tempo de paz, quer em tempo de guerra;
- Subordinação à hierarquia militar;
- Disciplina militar, a qual é regulada por um regime próprio¹⁷.

A LBGECM (AR, 1989, p. 2096), acrescenta que o exercício de alguns direitos e liberdades estão sujeitos a restrições constitucionalmente previstas, na Lei de Defesa Nacional (LDN) (AR, 2009a, pp. 4344-(9) - 4344(18)) e das FFAA.

A CondMil está também associada às virtudes militares, que segundo o Almirante António Silva Ribeiro (2010) se caracterizam pela conduta conforme a ética militar e os ditames da virtude e da honra, lealdade, neutralidade, coesão, espírito de corpo, espírito de abnegação, obediência pronta, eficiência e eficácia operacional.

2.2.1. Forças Armadas portuguesas

A CRP incumbe exclusivamente às FFAA, a defesa militar (AR, 2005, p. 4682) e consagra-lhe outras missões e áreas de atuação, agrupadas em: compromissos internacionais do Estado¹⁸; proteção civil¹⁹; necessidades básicas²⁰; cooperação técnico-militar; e de garantia da legalidade democrática quando decretado estado de sítio ou de emergência (AR, 2005, p. 4682).

Os Ramos das FFAA estão “[...] fundamentalmente vocacionados para a geração, preparação e sustentação das forças da componente operacional do Sistema de Forças Nacional [...]” (AR, 2009d, p. 4344_(6)).

¹⁷ Pelo Regulamento de Disciplina Militar (RDM) para as FFAA e pelo Regulamento de Disciplina da Guarda Nacional Republicana (RDGNR) para a GNR.

¹⁸ Dada a ligação de Portugal com sistemas de aliança e à sua condição de membro da Organização das Nações Unidas.

¹⁹ As FFAA são um agente da proteção civil (AR, 2006, p. 4703), que colabora na prevenção e reação a catástrofes resultantes de fenómenos naturais ou acidentes provocados pelo homem (CSDN, 2014, pp. 2-7).

²⁰ Destaca-se o emprego de meios de engenharia militar na construção/reparação de infraestruturas e de meios navais nas ações de balizamento, fiscalização das pescas e cobertura hidrográfica.



As FFAA integram-se na administração direta do Estado através do MDN, e organicamente contemplam (CM, 2014a, p. 6376): o Estado-Maior-General das Forças Armadas, a Marinha²¹, o Exército²² e a Força Aérea²³.

O Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR)²⁴, define os deveres especiais dos militares das FFAA, entre os quais, o dever de disponibilidade (CM, 2015, p. 3203). Este está definido no RDM, como a permanente prontidão para o serviço, ainda que com o sacrifício dos interesses pessoais, destacando a assiduidade e as obrigações inerentes ao serviço (AR, 2009b, p. 4669). O dever da disponibilidade obriga, os militares das FFAA a estarem 24 horas por dia disponíveis para o serviço, em qualquer local.

A título de exemplo, analisada a Base de Dados Única de Pessoal do Exército (BDUPE), de 31 de janeiro de 2018 (CmdPess/EXE, 2018), verifica-se que existiam 3.779 militares deslocados, conforme quadro 1, significando que 32,98% dos militares não prestavam serviço na área do seu domicílio fiscal, dos quais 58,78%, pertenciam à categoria de praças.

Quadro 1 – Militares do Exército deslocados em 31 de janeiro de 2018

Militares deslocados ²⁵	Quadro Permanente (QP)	Regime de Contrato (RC) e Regime de Voluntariado (RV)
Oficiais	572	121
Sargentos	503	361
Praças	--	2.222
Subtotal	1.075	2.704
Total	3.779	

Fonte: Adaptado de (CmdPess/EXE, 2018)

A Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA) define a constituição do sistema de forças nacional (AR, 2014, p. 4597), em:

- Componente operacional – que inclui as forças e meios relacionados entre si numa perspetiva de emprego operacional integrado;
- Componente fixa/territorial – que engloba o conjunto de Comandos, UEO e serviços essenciais à organização e apoio geral das FFAA e dos seus Ramos.

²¹ Compreende o Estado-Maior da Armada, os Órgãos Centrais de Administração e Direção, o Comando Naval, Órgãos de Conselho, Inspeção e de Base, e os elementos da componente operacional do sistema de forças (CM, 2014b, pp. 6397-6406).

²² Compreende o Estado-Maior do Exército, os Órgãos de Centrais da Administração e Direção, o Comando das Forças Terrestres, os Órgãos de Conselho e de Inspeção e de Base, e os elementos da componente operacional do sistema de forças (CM, 2014c, pp. 6406-6413).

²³ Compreende o Estado-Maior da Força Aérea, os Órgãos de Centrais de Administração e Direção, o Comando Aérea, os Órgãos de Conselho, de Inspeção e de Base, e os elementos da componente operacional do sistema de forças (CM, 2014d, pp. 6413-6420).

²⁴ Documento que sistematiza as normas estatutárias relativas aos militares das FFAA, e desenvolve a LBECM, que decorre da LDN e da Lei do Serviço Militar (CM, 2015, p. 3202).

²⁵ Militares no ativo e na reserva na efetividade de serviço, a prestar serviço apenas no Exército.



No que à temática deste TII diz respeito, Amorim (2018), salienta duas realidades distintas na componente fixa/territorial:

- As UEO com responsabilidade de formação, que têm necessidades únicas, dando o exemplo do curso de Comandos, com horários aleatórios, totalmente distintos da rotina das outras UEO. Acrescenta que a realização deste tipo de cursos, necessita de apoios específicos, nomeadamente ao nível da alimentação;
- Restantes UEO, por norma têm um horário definido, não sendo necessário apoios especiais, uma vez que, não incorporam a imprevisibilidade do horário nem do local.

2.2.2. Guarda Nacional Republicana

A GNR apresenta uma estrutura e organização singular, dada a sua natureza militar, encerrando em si uma dupla dependência (AR, 2007, p. 8043), do:

- Ministério da Administração Interna (MAI)²⁶ – ao qual pertence organicamente, no âmbito das suas atribuições enquanto força de segurança;
- MDN – nos termos previstos na LDN e das FFAA; no regime do estado de sítio e de emergência; e no que respeita à uniformização, normalização da doutrina militar, do armamento e do equipamento.

Segundo o RDGMR, quando a GNR é colocada na dependência operacional do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA), nos termos previstos na Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana, os seus militares ficam sujeitos ao RDM (AR, 2014a, p. 4487).

A GNR constitui-se assim, como uma Instituição que ocupa uma posição de charneira, entre as FFAA e as Forças e Serviços de Segurança e caracteriza-se por ser “[...] uma força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotada de autonomia administrativa” (AR, 2007, p. 8043), com jurisdição em todo o TN e no mar territorial, sendo a sua missão executada essencialmente no seio da população (Silva, 2018c).

A organização da GNR compreende (AR, 2007, p. 8046): a Estrutura de Comando²⁷, Unidades²⁸ e Estabelecimento de Ensino²⁹.

²⁶ Todos os demais órgãos/serviços na sua dependência são de natureza civil, o que dificulta a compreensão da especificidade de um estatuto militar e obriga à articulação com o MDN e as FFAA.

²⁷ Comando da Guarda e Órgãos Superiores de Comando e Direção (AR, 2007, p. 8046).

²⁸ Comando Geral, Comandos Territoriais (Destacamento e Postos), Unidade de Controlo Costeiro, Unidade de Ação Fiscal, Unidade Nacional de Trânsito, Unidade de Segurança e Honras de Estado, Unidade de Intervenção (AR, 2007, p. 8046).

²⁹ Escola da Guarda (AR, 2007, p. 8046).



Os militares da GNR estão enquadrados pelo Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana (EMGNR), aprovado com respeito pela LBGECM e que tem a montante a LDN e as Leis das FFAA, bem com, a Lei de Segurança Interna, o RDGNR e outros regulamentos e códigos (CM, 2017, p. 1509). O EMGNR está próximo do EMFAR, ao definir os deveres especiais dos militares da GNR, entre os quais o dever de disponibilidade (CM, 2017, p. 1510). Segundo o RDGNR, este dever consiste na permanente prontidão para o serviço, ainda que com sacrifício dos interesses pessoais, destacando a assiduidade e as obrigações inerentes ao serviço (AR, 1999, p. 6086). O dever obriga os militares da GNR a estarem 24 horas por dia disponíveis para o serviço.

2.3. Organizações não militares

2.3.1. Administração pública e outras entidades públicas

Estas entidades regem-se pela legislação aplicável, e no relacionamento com os seus colaboradores, pela Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, que não restringe os direitos definidos na CRP e não prevê, como nas organizações militares, o dever de disponibilidade. Primam essencialmente por dois princípios: igualdade de tratamento de colaboradores e descentralização dos serviços para melhorarem o apoio à população (Leite, 2018).

Segundo Atkinson (2011 cit. por Silva, 2018a, p. 92), a administração pública tem objetivos multidimensionais, que perspetivam gerar bem-estar social para a população.

2.3.2. Entidades privadas

Na relação com os seus colaboradores, regem-se pelo Código do Trabalho e por instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho, que podem ser negociais³⁰ ou não negociais.

Tal como, a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, o Código de Trabalho não prevê o dever da disponibilidade.

Segundo Atkinson (2011 cit. por Silva, 2018a, p. 92), os objetivos empresariais privados podem ser classificados como:

- Primários: passam por obter valor acrescentado, o qual se traduz no lucro e na riqueza dos proprietários;
- Secundários: são os meios que proporcionam que os objetivos primários sejam alcançados, como a qualidade, satisfação dos *Stakeholders*, inovação, qualificação dos colaboradores, posição competitiva no mercado, produtividade e eficiência.

³⁰ Convenção coletiva, acordo de adesão e a decisão arbitral em processo de arbitragem voluntária.



2.4. Síntese conclusiva

Os direitos e deveres dos cidadãos portugueses estão contemplados na CRP. Cumulativamente existe um conjunto de restrições às organizações militares, as quais estão contempladas nas Leis enquadrantes das respetivas organizações (FFAA e GNR), de entre outras, registam-se as definidas na LBGECM, nomeadamente as decorrentes da CondMil, sendo a mais importante para a presente investigação, o dever da disponibilidade. Este dever caracteriza-se por se projetar no plano temporal³¹ e no plano geográfico³².

As restantes entidades da administração pública, bem como as privadas, não apresentam esta restrição legal.

O dever de disponibilidade implica que as organizações militares e os seus militares estejam preparados para cumprir missões fora do horário de serviço e muitas vezes em local incerto, implicando que as primeiras disponham das condições necessárias para que os seus militares as cumpram.

O Exército tinha em 31 de janeiro de 2018, 3.779 militares deslocados, dos quais 58,78% eram da categoria de praças.

Os Ramos das FFAA estão vocacionados para a geração, preparação e sustentação das forças da componente operacional, existindo uma tripla divisão relativamente à finalidade da missão, que muito importa para a presente investigação:

- A componente operacional, que fruto das suas missões, podem ser empenhadas, desde o alto mar até aos locais mais inóspitos e isolados, necessitando assim de autonomia na área da alimentação;
- As UEO com missão de formação, as quais necessitam de um apoio específico da alimentação, dados os seus horários aleatórios e a diversidade de locais onde decorre; sem esquecer a exigência da formação, no que concerne ao rigor e à disciplina, sendo a alimentação uma área fulcral para o bom desenrolar, bem como, para dotar os militares de capacidade calórica para cumprir as exigências a que são sujeitos;
- Outras UEO, que como qualquer outra organização, apenas necessita de um apoio *standard*, sem qualquer especificidade na área da alimentação.

Face ao exposto, verifica-se que existem diferenças substanciais entre as organizações militares e as outras organizações e, de igual modo, respondeu-se à QD1 – Quais são as especificidades das organizações portuguesas?

³¹ Sem duração fixa – os militares estão permanentemente disponíveis para o serviço.

³² Em qualquer local – os militares compareceram no local que lhes for designado.



3. Abono de alimentação nas organizações portuguesas

3.1. Enquadramento

Pela permanente evolução da sociedade, a composição da alimentação tem sofrido alterações ao longo da história. No entanto, apesar da sua função nutricional não se ter alterado, atualmente a sua função social está em causa, eventualmente, por falta de tempo ou pela desvalorização do ato (Nascimento, 2018).

Colocam-se assim em causa as tradições, as crenças e as culturas, eliminando o ato em conjunto e o fator agregador, que lhe era reconhecido na sociedade portuguesa.

Fruto da globalização, a alimentação é cada vez mais diversificada e de acordo com várias fontes, deu origem à alimentação especial, dietética, vegetariana ou ditada pela fé religiosa, diversidade esta que constitui uma dificuldade para as organizações que abonam os seus colaboradores em alimentação em espécie.

O abono de alimentação em espécie, pode ser prestado por:

- Recursos próprios – a organização é responsável pelo seu fornecimento, desde a aquisição/obtenção de géneros até à distribuição da alimentação confeccionada, bem como, pelos RH e materiais envolvidos;
- Subcontratação – através de *catering*, no qual a responsabilidade da organização é a contratualização do serviço e posterior pagamento. O *catering* pode dividir-se em três segmentos (Shiring, et al., 2001, p. 3):
 - Comercial – praticado pelos hotéis, restaurantes ou por qualquer empresa, sendo o seu objetivo a obtenção de lucro;
 - Não comercial – praticado pelas escolas, lares e instituições sociais, não sendo o objetivo principal a obtenção do lucro;
 - Militar – destina-se a prestar serviços às FFAA ou no âmbito dos eventos diplomáticos.

Relativamente ao local onde as refeições são preparadas e servidas, (Shiring, et al., 2001, pp. 4-10), dividem-se em:

- *On-Premise* – as tarefas alocadas à atividade, como a preparação e confeção são realizadas exclusivamente nas instalações da empresa de *catering*;
- *Off-Premise* – as refeições são preparadas e confeccionadas no local da distribuição.



De acordo com Light e Walker (1990, p. 5), os métodos de *catering* são:

- *Cook-serve* (clássico cozinhar e servir)³³;
- *Cook-hot-hold* (cozinhar – manter a quente – servir);
- *Convenience/Fast food catering* (refeições rápidas);
- *Cook-freeze* (cozinhar – congelar – armazenar – reaquecer – servir);
- *Cook-chill catering* (cozinhar – arrefecer – armazenar – regenerar – servir).

Organizados, em procedimentos e temperaturas, conforme figura 1.

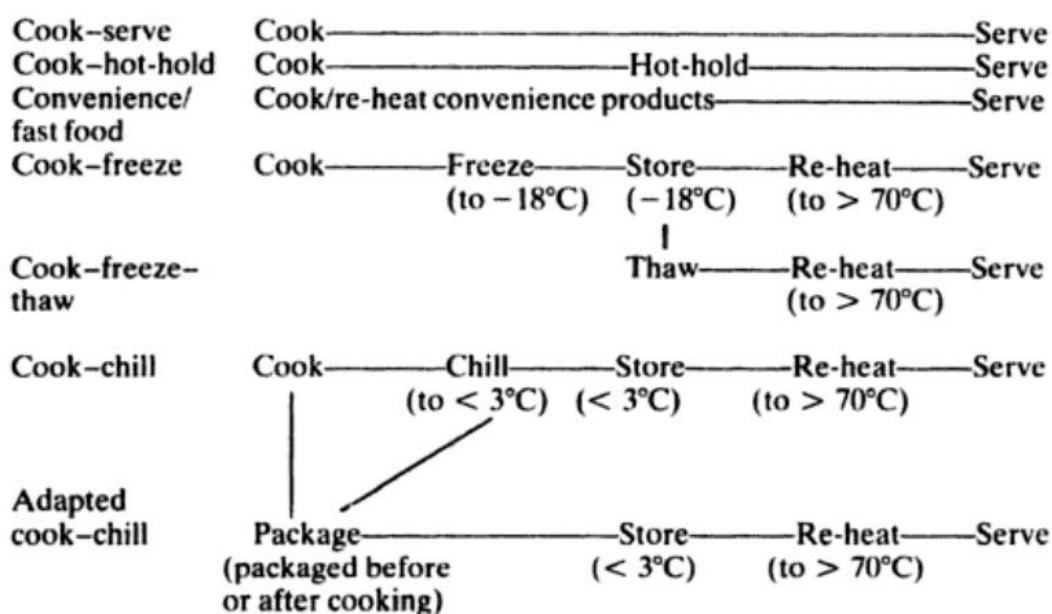


Figura 1 – Métodos de *catering*

Fonte: (Light e Walker, 1990, p. 6)

O abono de alimentação em numerário, por norma, é efetuado de forma similar ao salário, através do boletim de vencimento.

Desde 01 de agosto de 2017, os valores de referência para a administração pública são (AR, 2016, p. 4882): primeira refeição (1Ref)³⁴ de 1,04 €; segunda refeição (2Ref)³⁵ e terceira refeição (3Ref)³⁶ de 4,77 €; e diária de 10,58 €.

Segundo Claro (2018), nas entidades privadas, se o abono de alimentação em numerário exceder o valor estipulado por Lei, o seu acréscimo é sujeito a tributação em sede de imposto sobre o rendimento das pessoas singulares (IRS) e contribuições sociais. (AR, 2009c, p. 6496).

³³ Sem período temporal entre confeccionar e servir.

³⁴ Pequeno almoço.

³⁵ Almoço.

³⁶ Jantar.



3.2. Forças Armadas portuguesas

As FFAA pela diversidade de missões a seu encargo, possuem uma organização heterogénea, com uma vasta implantação territorial e com um número díspar de militares colocados nas suas UEO. O emprego dos militares nem sempre é homogéneo, sendo normal, nos que estão adstritos à componente operacional e à formação, ser-lhes exigido uma condição física elevada, que implica recomendações nutricionais significativamente diferentes das pessoas civis (NSRDEC, 2016, p. 12).

A legislação em vigor (CR, 1975, p. 76) privilegia o abono de alimentação em espécie, mas dá a possibilidade de ser efetuado em numerário, desde que não haja a possibilidade de a mesma ser efetuada em espécie. A legislação mais recente permite outras situações, nomeadamente por questões individuais dos militares ou de saúde (Silva, 2018b). Outras das situações, suscetíveis do abono de alimentação em numerário, verificam-se em UEO específicas, devido ao reduzido número de militares e/ou por se localizarem afastadas de UEO com cozinha de confeção centralizada³⁷.

A prescrição do direito a abonar a alimentação em numerário, relativo a anos anteriores, prescreve no prazo de três anos a contar da data em que se constituiu o efetivo dever de pagar (MF, 1992, p. 3506).

Entre os Ramos das FFAA, por norma, não existe articulação ou sinergia, no âmbito do abono de alimentação em espécie, desafio implicitamente exposto na Reforma «Defesa 2020» (CM, 2013b, p. 2285), exceção feita nas unidades integradas³⁸ ou conjuntas³⁹.

No respeitante ao abono de alimentação em numerário⁴⁰, este carece em cada Ramo das FFAA, da prévia autorização do respetivo Chefe do Estado-Maior.

³⁷ Na Marinha – Comando da Zona Marítima da Madeira (CZMM), algumas Capitánias e no Aquário Vasco da Gama; no Exército – em alguns Centros de Recrutamento e Museus Militares; na Força Aérea – não existem UEO nesta situação, exceção feita às Estações de Radar da Força Aérea, onde os militares são abonados em espécie, através da contratação de entidades terceiras.

³⁸ Unidades de carácter permanente, constituídas por elementos dos três Ramos, em que um deles é responsável pelo fornecimento de alimentação aos elementos dos outros Ramos. Por exemplo: a Escola de Serviço de Saúde Militar (na dependência do Exército) (Pires, 2018).

³⁹ Unidades de carácter temporário, cujo fornecimento de alimentação é da responsabilidade de um dos Ramos. Por exemplo: exercícios operacionais realizados, sob a responsabilidade de um Ramo com a participação de elementos/forças de outro(s) Ramo(s) (Pires, 2018).

⁴⁰ O valor não entra no cálculo do valor do subsídio de férias e natal, bem como, de outros suplementos de igual natureza remuneratória. Para efeitos de incidência de descontos, sobre este abono não incide desconto de quota para a Caixa Geral de Aposentações / Segurança Social, por não se tratar de uma remuneração de carácter permanente; não entra no cômputo dos abonos para cálculo da taxa de IRS e sobre ele não recai o desconto para a Assistência na Doença aos Militares.



A atribuição de alimentação por conta do Estado (diária), ocorre quando os militares se encontrem nas seguintes situações (MDN, 1886, p. 7265; conjugado com MDN, 1992, p. 9125; conjugado com MDN, 2014, pp. 3208-3219):

- Embarque em navios da Armada, fora do porto de Lisboa;
- Com baixa nos hospitais ou enfermarias;
- Durante a frequência de cursos, tirocínios ou estágios em escolas, unidades e estabelecimentos militares;
- Por motivos de serviço a efetuar fora da sua UEO, e que não possam nela tomar as refeições, quando: (i) em manobras ou exercícios em tempo de paz, de duração superior a 12 horas; (ii) fazendo parte de forças constituídas ou delegações representativas, e a ausência da UEO seja superior a 12 horas; (iii) em serviço diário de saúde a dispensários e centros de saúde; e (iv) em cumprimento de outros serviços superiormente determinados, nomeadamente:
 - Quando presos;
 - Em estados de segurança que obriguem a permanência nas UEO;
 - Quando escalados para serviço diário nas UEO das FFAA;
 - Ao abrigo de licenças médicas concedidas por juntas de saúde.
- Após o período de instrução, os militares em RC e RV mantêm o direito ao fardamento, alojamento e alimentação nos termos previstos para o pessoal do QP;
- Os condutores de altas entidades e outros militares com funções de seguranças a estas, com limite a 22 dias, correspondente a 25% da ajuda de custo.

A atribuição somente da 2Ref, quando o militar se encontre a cumprir o horário normal de trabalho nas UEO (MDN, 1992, p. 9125).

Não têm direito às refeições (MDN, 1992, p. 9125):

- Os alunos da Escola Naval, da Academia Militar e da Academia da Força Aérea, instruendos dos restantes cursos de formação de oficiais e dos cursos de formação de sargentos, e outros militares, durante a frequência de cursos, tirocínios ou estágios em escolas, unidades ou estabelecimentos militares, no período de férias escolares, desde que não permaneçam nos estabelecimentos de ensino;
- Os militares no uso de qualquer espécie de licença, bem como em ausência ilegítima ou deserção;
- Quando for sua exclusiva vontade, não tomar as refeições a que têm direito nas UEO das FFAA.



Atualmente as FFAA abonam a alimentação em espécie, com uso exclusivo de recursos próprios, não recorrendo à externalização/concessão da prestação de serviço a empresas de *catering*.

Pela análise efetuada aos Mapas Detalhados de Cargos (MDC)⁴¹ e aos Quadros Orgânicos (QO)⁴², verifica-se que existem os seguintes conceitos de confeção de alimentação nas FFAA:

- Serviço de cozinha ou Secção/Equipa de alimentação – composto(a) exclusivamente por militares – por norma, em unidades operacionais;
- Serviço de cozinha ou Secção/Equipa de alimentação ou Secção de Subsistência – composto(a) por militares e civis do quadro de pessoal civil do respetivo Ramo – por norma em UEO tipo regimental ou bases;
- Cozinhas de Confeção Centralizada, composta essencialmente por civis – por norma, em UEO que têm por missão apoiarem outras UEO em alimentação confeccionada e RH para a sua distribuição, efetuando o apoio de área.

3.3. Guarda Nacional Republicana

A GNR tal como as FFAA, em tempos abonava a alimentação em espécie. No entanto, fruto do reduzido número de militares nos Postos, na década de 90 passou a optar pelo abono de alimentação em numerário, em exclusivo. Esta opção, foi posteriormente aplicada nos Destacamentos, nos Comandos Territoriais e Funcionais, e no Comando Geral⁴³ (Silva, 2018c).

Recentemente, ocorreu outra alteração: desde maio de 2017, a GNR deixou de ter militares alocados à área da alimentação⁴⁴. Esta alteração permitiu deslocar esses militares para a área operacional, não havendo assim no futuro a necessidade de preencher esses lugares, resultando numa otimização dos RH disponíveis (Nascimento, 2018).

Esta última alteração deveu-se essencialmente a opções de gestão estratégica, a questões económicas e às alterações no horário de trabalho dos militares. Para mitigar o seu impacto foram criadas condições para que os seus militares possam tomar as refeições nos aquartelamentos, através de infraestruturas disponibilizadas para o efeito ou de

⁴¹ Na Marinha.

⁴² No Exército e na Forças Aérea.

⁴³ Exceto para militares em formação, mas que ainda não pertencem ao QP (Nascimento, 2018).

⁴⁴ À exceção da Escola da Guarda, mas a breve prazo também não terá militares na área da alimentação.



contratos de concessão de exploração⁴⁵ do serviço de alimentação, cuja responsabilidade pela liquidação da refeição é dos respetivos militares⁴⁶ (Silva, 2018c).

3.4. Administração pública e outras entidades públicas

Os funcionários públicos têm direito ao subsídio diário de refeição, sem haver necessidade de o requerer, sendo abonado pela entidade processadora do vencimento (CM, 1984, pp. 564-(3-4)).

A entidade patronal pública é responsável por fornecer refeições aos seus colaboradores, abrangidos no horário de trabalho, mas na maioria dos casos esse fornecimento é efetuado através da atribuição de subsídio de refeição. O valor é publicado em Diário da República e atualizado, por norma, anualmente, sendo disponibilizado ao colaborador com o vencimento mensal (Leite, 2018).

3.5. Entidades privadas

Como referido, o Código de Trabalho não prevê a obrigatoriedade do pagamento de subsídio de alimentação. As entidades civis só são obrigadas, se tal constar no Instrumento de Regulamentação Coletiva aplicável ou se existir uma disposição no contrato de trabalho.

Atualmente, para abonarem o subsídio de alimentação as entidades privadas utilizam, um ou mais dos seguintes métodos (Claro, 2018):

- Pagamento em dinheiro, podendo ter como referência o valor definido por Lei, ou outro valor⁴⁷, este subsídio, pode variar, de acordo com o critério salarial, a função ocupada, as negociações com sindicatos ou com representantes de trabalhadores;
- Através de senhas/vales/cartão de refeição (*tickets*)⁴⁸, utilizadas por algumas empresas em virtude dos benefícios fiscais inerentes. O seu abono está isento de tributação desde que seja inferior ou igual a 7,63 €, ou seja, o valor estabelecido por Lei mais 60% desse valor, no corrente ano (AR, 2012, p. 7424_(100));
- Em espécie, nos casos em que a organização, possua: (i) instalações hoteleiras, decorrentes do seu *core business*; ou (ii) um número de colaboradores suficientes para justificar a existência de uma cantina/refeitório; ou (iii) vantagem financeira ao

⁴⁵ Onde, em sede de caderno de encargos são estipuladas determinadas especificidades, nomeadamente o preço a cobrar e as ementas a confeccionar.

⁴⁶ Exceto quando os militares se encontram de serviço. Neste caso a responsabilidade pelo pagamento da 1Ref e 3Ref é da GNR.

⁴⁷ As empresas do setor privado não estão obrigadas a acompanhar a Lei pública, exceto se os contratos coletivos ou individuais impuserem essa atualização.

⁴⁸ Podem ser descontados em lojas de distribuição alimentar, restaurantes, entre outros.



subcontratar o serviço a terceiros, por externalização, na diferença deste em relação ao valor a pagar em dinheiro aos colaboradores.

3.6. Síntese conclusiva

A opção pela modalidade de abono de alimentação deve ponderar as inúmeras variáveis em causa.

As FFAA, fruto da legislação, de algumas das suas missões, da sua responsabilidade social, da uniformização de tratamento a todos os militares, do seu emprego operacional, muitas vezes em zonas rurais onde não existem alternativas, utilizam o abono de alimentação em espécie, onde todo o processo é da sua responsabilidade (desde a aquisição dos géneros à distribuição da alimentação confeccionada aos seus militares).

A GNR por questões de gestão estratégica, pelo elevado número de militares alocados à área da alimentação, pela falta de RH na área operacional, pela maioria das suas missões ser em locais urbanos, junto à população, e pelos custos elevados com a alimentação em espécie, passou a optar pelo abono de alimentação em numerário, quase em exclusivo.

Na administração pública e outras entidades públicas, na maioria dos casos optam pelo abono de subsídio de refeição, uma vez que a maioria das suas tarefas são planeadas, com horários fixos, não havendo necessidade de possuir alternativas. Outra razão verificada é a descentralização dos serviços, que não aconselha o abono de alimentação em espécie.

Nas entidades privadas, a opção está diretamente ligada à obrigação do abono de alimentação ou não, e às questões de ordem fiscal.

Em face do exposto responde-se à QD2 – Como se caracteriza o abono de alimentação nas organizações portuguesas?



4. Abono de alimentação em numerário nas Forças Armadas portuguesas

“Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”
Sun Tzu, 500 a.C. (cit. por TC, 2013, p. 4).

Como referido, na administração pública e em outras entidades, públicas e privadas é frequente, abonarem a alimentação em numerário. Para verificar a possibilidade de aplicar a mesma metodologia nas FFAA, são analisados os dados recolhidos na legislação, na BDUPE de 31 de janeiro de 2018 e nas entrevistas efetuadas, para as dimensões definidas. Posteriormente, efetua-se uma análise SWOT para identificar as vantagens e inconvenientes da modalidade de abono de alimentação em numerário, e em que condições é possível implementá-la nas FFAA.

4.1. Considerações gerais

A Reforma “Defesa 2020” definiu como fatores pertinentes para a presente investigação:

- Rácio da despesa para o MDN [1,1% ($\pm 0,1$) do PIB], sendo nos últimos anos de:

Tabela 1 – Despesa da defesa

Ano	Despesa da defesa (milhões de euros) ⁴⁹	PIB (milhões de euros)	Despesa da defesa / PIB
2015	1.860,5	179.369,1	1,0 %
2014	1.790,2	173.044,3	1,0 %

Fonte: (MDN, 2015a, p. 24)

Em consequência, o valor do Orçamento do MDN e a sua relação com o Orçamento de Estado desceram.

Tabela 2 – Evolução dos recursos financeiros no MDN

Ano	Orçamento do MDN (milhões de euros)	Orçamento do MDN <i>versus</i> Orçamento de Estado
2016	1.953,4	2,9 %
2015	1.955,5	3 %
2014	1.972,2	3,3 %

Fonte: (MDN, 2015a, p. 27; Rodrigues, 2018)

- Efetivo máximo das FFAA, em 31 de dezembro de 2020 (entre 30.000 e 32.000 militares). Cifrando-se nos últimos anos:

Tabela 3 – Efetivo militar das FFAA

Ano	Efetivo militar ⁵⁰ (unidade)
2016	30.497
2015	32.311
2014	33.771

Fonte: (MDN, 2015a, p. 204; Rodrigues, 2018)

⁴⁹ Foram expurgadas as verbas de ativos/passivos financeiros, por não serem despesas do próprio ano.

⁵⁰ QP no ativo e reserva, RC e RV, em 31 de dezembro do respetivo ano.



Este decréscimo está relacionado com três momentos-chave, que se combinam e influenciam mutuamente: recrutamento, retenção e transição para o mercado de trabalho civil (Meireles, 2017).

- Rácio da despesa do MDN por componentes, que nos últimos anos se fixou em:

Tabela 4 – Rácios da despesa nos Ramos das FFAA por componente

Ano	Componente Pessoal	Componente Operações e Manutenção	Componente Investimento
2016	78,78%	19,68%	1,54%
2015	78,00%	19,62%	2,38%
2014	77,29%	20,56%	2,15%

Fonte: (MDN, 2015a, p. 204; Rodrigues, 2018)

Das entrevistas semiestruturadas efetuadas, verifica-se que:

- O abono de alimentação em numerário, não está implementado, por norma, nos Ramos das FFAA, mas está nas restantes organizações (Questão 1.1.). A GNR justifica a opção por questões de gestão estratégica, as quais permitem concentrar-se no seu *core business*, deixando de haver necessidade de empenhar militares na área da alimentação. A CMP justifica-a pela legalidade, igualdade entre colaboradores e pela descentralização dos serviços da câmara. A EDP defende-o por ser aquele que não discrimina colaboradores e por não colocar em causa, a adaptabilidade e flexibilidade da empresa (Questão 1.2.).
- Relativamente às especificidades das organizações, os entrevistados das FFAA reiteram as previstas na legislação enquadrante e a tipologia de missões que lhe são atribuídas. A GNR identifica o facto dos seus militares operarem essencialmente em zonas urbanas, o que aumenta a sua opção de escolha na hora de tomarem as refeições. A CMP sustenta que a descentralização de serviços, obriga esta opção. A EDP justifica a posição por existirem duas realidades na empresa: ou os colaboradores estão concentrados em locais, dentro das cidades, não tendo saídas profissionais do seu posto de trabalho, ou estão permanentemente no exterior (Questão 1.3.).
- Os Ramos das FFAA não vislumbram a possibilidade de optarem pela modalidade de abono de alimentação em numerário, de forma exclusiva, mas aceitam que, em alguns casos, essa possibilidade possa ser adotada. Na GNR apoiam essa solução, não só por facilitar o cumprimento da missão, mas também por libertar os militares para a área operacional, bem como, recursos financeiros para outros investimentos (Questão 6.).



4.2. Dimensão orçamental

Com esta dimensão pretende-se expor o impacto financeiro das modalidades de abono de alimentação nas FFAA.

As despesas com a alimentação em numerário, são inscritas na componente pessoal⁵¹, o que implica que ao ser abonada a alimentação por esta modalidade, aumentará o seu rácio, contrariando o definido na Reforma “Defesa 2020”. Recorde-se que as despesas com o abono de alimentação em espécie, são inscritas na componente operações e manutenção⁵², rácio que atualmente está abaixo do definido (MF, 2002, p. 1166).

Para avaliar a diferença entre custos do abono de alimentação em numerário e em espécie foi efetuada uma simulação, que elenca o mês de janeiro de 2018 no Exército⁵³, conforme exposto em apêndice D.

A título de exemplo, considera-se como pressupostos:

Se o Exército tivesse abonado a 2Ref nos dias úteis, a todos os seus efetivos em janeiro de 2018, apenas em numerário, teria como custo total:

Tabela 5 – Custos da alimentação em numerário

Custo	Valor
Abono de alimentação em numerário	1.202.402,52 €

Fonte: (Autor, 2018)

Se o Exército tivesse abonado a 2Ref nos dias úteis, a todos os seus efetivos em janeiro de 2018, apenas em espécie, teria como custo total:

Tabela 6 – Custos da alimentação em espécie

Custos	Valor
Géneros da 2Ref	549.525,68 €
Pessoal alocado à alimentação	758.643,03 €
Custos indiretos	Não Apurado
Total	1.308.168,71 €

Fonte: (Autor, 2018)

Os Ramos das FFAA não têm o custo da alimentação em espécie apurado, por não terem um sistema de contabilidade analítica implementado (Gonçalves, 2018; Silva, 2018b; Sampaio, 2018), nem mecanismos/regras para apurarem os custos indiretos. As restantes organizações entrevistadas, têm a alimentação em espécie, como a mais dispendiosa, à exceção da EDP, uma vez que, o valor do abono é duas vezes e meia superior ao definido na Lei (Questão 1.4).

⁵¹ Rúbrica 01.02.03 (Despesas com pessoal – alimentação e alojamento).

⁵² Rúbrica 02.01.05 (Aquisição de bens – alimentação – refeições confeccionadas) ou 02.01.06 (Aquisição de bens – alimentação – géneros para confeccionar).

⁵³ Foi o único Ramo que disponibilizou os dados.



Face aos resultados obtidos, na projeção do abono de alimentação em numerário e em espécie, no mês de janeiro de 2018, no Exército, verifica-se que o custo com o abono de alimentação em espécie é superior, conforme tabela 7.

Tabela 7 – Comparação das despesas no abono de alimentação

Em numerário	Em espécie	Diferença
1.202.402,52 €	1.308.168,71 €	-105.766,19 €

Fonte: (Autor, 2018)

Do exemplo utilizado, destacam-se os seguintes pontos:

- Dos 16.565 cargos previstos nos QO do Exército, 1.330 (8%) são para funções exclusivamente relacionadas com o abono de alimentação em espécie, sendo ignorados os cargos em acumulação de funções.

- Dos 1.330 cargos, apenas 377 são para civis, representando apenas 28,35% (a Força Aérea, dentro dos limites legais, dá como incentivo aos cozinheiros findo o RC/RV, a sua entrada para o quadro de civis) (Questão 3.6.).

- A modalidade de abono de alimentação em espécie, não só prevê os efetivos expostos, como futuramente necessita que novos RH sejam alocados a essas funções.

- Se o Exército, já utilizasse o Sistema Integrado de Gestão, seria possível calcular os custos com todo o pessoal alocado à alimentação com mais exatidão (postos e respetivos índices remuneratórios reais). Segundo Pereira (2018), a Direção de Administração de Recursos Humanos (DARH) é responsável por colocar os militares nas UEO, mas a atribuição de funções é da responsabilidade do Comandante da UEO. Perante esta realidade, os únicos cargos que a DARH tem a certeza que estão preenchidos são os de cozinheiros (234), que corresponde a 53,92%, dos cargos de cozinheiros previstos em QO.

Pelo referido, a exatidão refletiria um aumento generalizado dos gastos com pessoal e consequentemente com o abono de alimentação em espécie.

- Pela BDUPE, verifica-se que o Exército a 31 de janeiro de 2008, nas suas fileiras tinha 6.014 praças, apenas no Ramo, empenhando no mínimo 7,1% (431), para abonar a alimentação em espécie. Trata-se de uma percentagem relevante atendendo à dificuldade de recrutamento que o Exército tem e ao reduzido número de praças ao serviço.

- Se o Exército utilizasse a contabilidade analítica, os custos indiretos seriam valorizados, o que implicaria um aumento dos custos do abono de alimentação em espécie.

- Embora não tivessem sido contabilizados os custos indiretos e a exatidão dos custos com pessoal, ficou demonstrado que o custo do abono de alimentação em espécie é substancialmente maior do que o custo do abono de alimentação em numerário.



4.3. Dimensão funcional

Das entrevistas realizadas, infere-se que:

- O abono de alimentação em numerário é a modalidade que mais maximiza os recursos disponíveis, facto consensual para todos os entrevistados (Questão 2.1.).
- Também é unânime, que o abono de alimentação em numerário é a modalidade menos burocrática a nível processual. No abono em espécie existe uma exigência de tramitação processual aquisitiva complexa (necessitando de pessoal qualificado em matéria de contratação pública) e que poderá ser limitativa para o apoio em tempo, no caso de surgirem pronúncias, impugnações ou sucessivas questões do Tribunal de Contas (quando aplicável) (Questão 2.2.).
- Embora os Ramos das FFAA possuam sistemas de controlo, como a segregação de funções e inspeções regulares, os entrevistados são unânimes nas posições, referindo que o abono de alimentação em numerário é o mais transparente e o que mitiga casos de corrupção. Na modalidade em espécie, existem mais riscos no controlo interno, pois nas diversas fases do ciclo de produção de uma refeição, existem riscos de desvios algo relevantes (Questão 2.3.).
- Relativamente à responsabilidade social (na área do ambiente social e da educação alimentar) para com os seus [militares/colaboradores], os Ramos das FFAA defendem que ao abonarem a alimentação em espécie contribuem para uma melhor alimentação dos seus militares; as restantes organizações defendem que o abono de alimentação em numerário dá mais opções aos militares/colaboradores para escolherem a própria alimentação (Questão 2.4.).

4.4. Dimensão operacional

Das entrevistas constata-se que:

- No que concerne ao cumprimento da missão, as FFAA veem no abono de alimentação em espécie um fator facilitador. As restantes organizações, caracterizam-no como um fator perturbador (Questão 3.1.).
- Relativamente aos contributos da alimentação para a coesão, só os Ramos das FFAA lhe dão expressão, uma vez que materializa as virtudes militares, e por consequência o abono de alimentação em espécie é tido como a modalidade que mais contribui para o seu desenvolvimento. Nas restantes organizações preferem a modalidade de abono em numerário (Questão 3.2.).



- Os Ramos das FFAA veem no facto de disporem de alimentação em espécie nas UEO, uma facilidade para os militares aumentarem o seu rendimento, nomeadamente no cumprimento de horários e terem uma alimentação adequada e saudável. As restantes organizações preferem a alimentação em numerário pela liberdade de escolha permitida aos seus militares/colaboradores (Questão 3.3.).

- Os Ramos das FFAA têm a hora de refeição como um ato de serviço, que facilita a Unidade de Comando, ao dar a possibilidade ao Comando da UEO reunir com os seus militares, e possibilitar a troca de impressões relativas ao quotidiano da UEO ou às suas missões/tarefas. Por seu lado, a GNR não lhe atribui essa importância, dando preferência ao abono de alimentação em numerário, por não considerar a hora de refeição o momento ideal para a trocar impressões sobre questões de serviço (Questão 3.4.).

- Para os Ramos das FFAA a formação de militares na área da alimentação é de especial importância, pois o contrário, provocaria uma grande limitação operacional, quer em TN, durante os exercícios ou em apoio à população, quer no decorrer de compromissos internacionais realizados através de Forças Nacionais Destacadas (FND).

A Marinha (Escola de Tecnologias Navais) e o Exército (Escola dos Serviços) possuem nas suas estruturas, unidades de referência na formação de militares na área da alimentação. A Força Aérea nos últimos anos tem formado os seus militares na Escola de Tecnologias Navais. A GNR, com a opção pela modalidade de alimentação em numerário, deixou de formar militares na área da alimentação (Questão 3.5.).

- Os Ramos das FFAA, têm necessidade de realizar exercícios, muitas vezes em zonas remotas e alto mar, para manterem a sua proficiência e prontidão, de modo a estarem prontos para projetar FND sem *caveats*⁵⁴, sendo assim uma mais valia possuírem nas suas fileiras militares especializados na área da alimentação. Na GNR, embora as indicações políticas sejam no sentido de não terem militares na área da alimentação, ainda possuem essa realidade na Escola da Guarda, para fazer face à sua área formativa e para apoio à Unidade de Intervenção. Quando esta exceção terminar, segundo os entrevistados, existem outras alternativas (Questão 3.6.).

- No que concerne à CondMil e dadas a heterogeneidade das missões das organizações, as FFAA entendem que o abono de alimentação em espécie salvaguarda a CondMil, assim como, o dever da disponibilidade dos militares. Para a GNR nenhuma das modalidades limita a CondMil e a sua abrangência, sendo que a alimentação em espécie

⁵⁴ Restrições operacionais.



representa um acréscimo de responsabilidades para a organização e limita a liberdade de escolha dos militares (Questão 3.7.).

4.5. Dimensão cultural

Das entrevistas efetuadas, retira-se que:

- Os Ramos das FFAA veem na alimentação em espécie, a única forma de manter as tradições, e na alimentação em numerário o fim das mesmas. A GNR não atribui valor acrescentado às tradições (Questão 5.1.).
- A confeção da alimentação é tida pelos Ramos das FFAA, como uma projeção do seu prestígio e imagem, pelos reconhecidos méritos alcançados pelos seus profissionais. A GNR não imputa à alimentação um fator de prestígio e de imagem (Questão 5.2.).

4.6. Análise SWOT

Na sequência dos pontos anteriores, surge a questão: É possível implementar o abono de alimentação, em numerário de forma exclusiva nas FFAA?

Para verificar essa possibilidade é utilizado o modelo de análise SWOT, que está relacionada com as características da investigação e com o OE3.

Considera-se o abono de alimentação em numerário, no ambiente interno, sendo elencadas as suas forças e fraquezas. Por outro lado, foram considerados os *stakeholders*⁵⁵ do abono, no ambiente externo, onde foram definidas as oportunidades e ameaças, segundo as seguintes fases:

4.6.1. Primeira fase – Construção da matriz SWOT

Esta fase foi dividida em duas subfases (IS, 2018):

- A exploratória

Com o objetivo de recolher os dados relevantes para análise.

Segundo Serra (2010, p. 164) a recolha de dados para a análise não pode ser realizada com base em ideias avulsas, caso contrário, podem tornar-se num conjunto de boas intenções infundadas.

- A detalhada

Na qual se efetuou uma análise pormenorizada da informação recolhida, para identificar os elementos-chave de cada quadrante⁵⁶, no ambiente interno e externo.

Posteriormente, como sugerido por Teixeira (1998, p. 46), foi elaborada a matriz SWOT, como identificado no quadro 2, com elementos-chave cuja conceção pressupõe

⁵⁵ As FFAA e os seus militares.

⁵⁶ Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.



que as oportunidades e as forças sejam maximizadas, com vista à minimização das ameaças e redução das fraquezas.

Quadro 2 – Matriz de análise SWOT

		Análise do abono de alimentação em numerário	
		Forças	Fraquezas
Análise dos stakeholders	Oportunidades		
	Ameaças		

Fonte: Adaptado de (Teixeira, 1998, p. 46)

4.6.2. Segunda fase – Valorização dos elementos-chave

Fruto da revisão da literatura e das entrevistas efetuadas, foi identificado um número significativo de elementos-chave por quadrante, havendo a necessidade de serem valorizados, para se encontrarem os cinco com maior relevância.

Para tal, foram analisados e atribuído um peso a cada elemento-chave, numa escala de um a cinco, nos *items*⁵⁷: Importância, Intensidade e Tendência.

Da ponderação efetuada, apuraram-se cinco elementos-chave, conforme: tabela 8 – para as forças e tabela 9 – para as fraquezas, no que concerne à análise interna, e tabela 10 – para as oportunidades e tabela 11 – para as ameaças, no referente à análise externa.

Tabela 8 – Forças

Forças	
S1	Custos controlados e previsíveis
S2	Número limitado de RH, simplicidade, eficácia e transparência
S3	Valor unitário igualitário
S4	Implementação da modalidade sem custos
S5	Independência de terceiros

Fonte: (Autor, 2018)

Tabela 9 – Fraquezas

Fraquezas	
W1	Valor do abono
W2	Encargos com a componente de pessoal
W3	Inflexibilidade
W4	Custos elevados para regressar ao abono em espécie
W5	Dispersão dos militares

Fonte: (Autor, 2018)

Tabela 10 – Oportunidades

Oportunidades	
O1	<i>Core business</i> das FFAA
O2	Motivação dos militares das FFAA
O3	Controlo do processamento de abono das FFAA
O4	Redução de custos nas FFAA
O5	UEO das FFAA sem componente operacional ou missões formativas

Fonte: (Autor, 2018)

⁵⁷ A valorização dos elementos-chave foi efetuada após sua validação e ponderação pelos entrevistados (E1, E2, E3 e E5) conforme quadro 9 do apêndice G.



Tabela 11 – Ameaças

Ameaças	
T1	Especificidades das FFAA, CondMil e RDM
T2	<i>Caveats</i> e <i>Know how</i> das FFAA
T3	Alimentação saudável, com qualidade e higiene
T4	Coesão entre militares e vínculo às FFAA
T5	Unidade de Comando, tradições, prestígio e imagem das FFAA

Fonte: (Autor, 2018)

Descreve-se no apêndice G, com maior particularidade os elementos-chave indicados nas tabelas 7, 8, 9 e 10, de forma a facilitar a compreensão e raciocínio de análise.

Da valorização efetuada aos cinco elementos-chave de cada quadrante verificou-se que o abono de alimentação em numerário tem: 32,87 % de ameaças, 26,57% de fraquezas, 22,73 % de forças e 17,83 % de oportunidades, de acordo com o quadro 3, do qual resultou o gráfico radar da análise SWOT, conforme figura 2.

Quadro 3 – Percentagem dos elementos-chave na análise SWOT

	Valor Bruto	%
Forças	195	22,73%
Fraquezas	228	26,57%
Oportunidades	153	17,83%
Ameaças	282	32,87%
Somatório	858	100,00%

Fonte: (Autor, 2018)

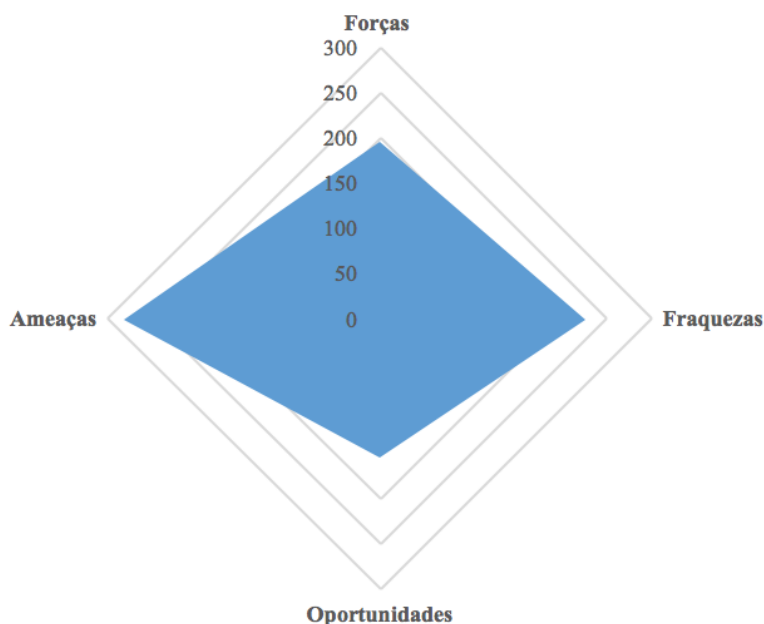


Figura 2 – Radar da análise SWOT

Fonte: (Autor, 2018)

4.6.3. Terceira fase – Análise SWOT e medidas estratégicas

Segundo David (2011, pp. 178-181), a matriz SWOT é uma importante ferramenta que auxilia os líderes no desenvolvimento de quatro tipos de estratégias, sendo difícil a combinação de elementos-chave internos com os externos. A qual requer um bom julgamento⁵⁸, segundo as seguintes combinações:

- Estratégia SO (forças *versus* oportunidades) utiliza as forças internas para tirar vantagem das oportunidades externas;
- Estratégia WO (fraquezas *versus* oportunidades) visa melhorar as fraquezas internas com vista às oportunidades externas;
- Estratégia ST (forças *versus* ameaças) serve-se das forças para evitar/mitigar o impacto das dificuldades externas;
- Estratégia WT (fraquezas *versus* ameaças) são táticas defensivas direcionadas para reduzir as fraquezas internas e evitar dificuldades ambientais.

Serra *et al.* (2010, p. 164) classificam como fatores favoráveis as combinações das forças e oportunidades, que mais não são, do que fatores de alavancagem e de vantagem competitiva. Por outro lado, classificam como fatores desfavoráveis, as fraquezas e ameaças, a estes aspetos caracterizam-nos como problemas, quer a nível interno quer externo, são no fundo as suas lacunas e *handicaps*. Relativamente às restantes combinações, as fraquezas internas funcionam como uma vulnerabilidade perante as oportunidades externas, enquanto que as ameaças externas funcionam como uma limitação das forças internas, conforme esquematizado na figura 3.

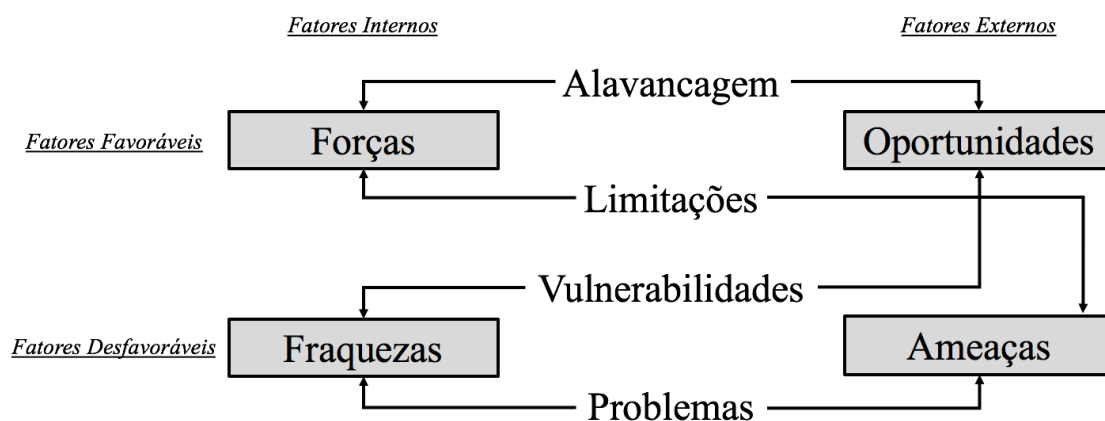


Figura 3 – Combinações de quadrantes

Fonte: Adaptado de (Serra, et al., 2010, p. 164)

⁵⁸ Mas possui limitações, em concordância com Cândido (2013, p. 72) e Serra *et al.* (2010, p. 163) a análise SWOT está muito centrada no presente (avaliação estática/instantânea).



Para Cândido (2013, p. 79), as oportunidades são aspetos positivos relativos ao ambiente externo, que podem vir a ser uma mais-valia, sendo as ameaças os aspetos opostos a estas. No ambiente interno, as forças são as vantagens relativamente às outras modalidades de abono, sendo as fraquezas os aspetos opostos às forças.

As combinações que resultaram da confrontação entre elementos-chave, foram graduadas pelo seu relacionamento, de um a cinco.

Os relacionamentos com pontuação cinco foram analisados, para se obterem as estratégias que utilizam as forças de modo a aproveitar as oportunidades, minimizando as fraquezas e evitando as ameaças, conforme as tabelas 12, 13, 14 e 15.

Tabela 12 – Fatores de alavancagem

Fatores de alavancagem	
S1xO3	Permite uma previsão exata dos custos com o abono de alimentação – facilita o planeamento de custos nas FFAA.
S1/3 xO4	Reduz os custos nas FFAA – humanos, materiais e financeiros.
S2xO3/4/5	É possível implementar nas UEO sem componente operacional ou sem missões formativas. O seu processamento é simples, eficaz e transparente, de igual modo, a necessidade de RH é limitada, baixando os custos com o abono de alimentação.
S3xO2/3	Elimina desigualdades de alimentação confeccionada entre UEO, aumenta as opções de escolha dos militares e o processamento do abono é célere e sem erros.

Fonte: (Autor, 2018)

Tabela 13 – Fatores de limitação

Fatores de limitação	
S3xT4	Valor do abono é igual para todos os militares – mitiga possíveis casos de injustiça.

Fonte: (Autor, 2018)

Tabela 14 – Fatores de vulnerabilidade

Fatores de vulnerabilidade	
W1xO2/4	Permite disponibilidade financeira e opção de escolha aos militares das FFAA, mas o valor é inferior ao custo de uma refeição igual no mercado local.
W3xO1	Liberta RH para o <i>core business</i> das FFAA, mas limita a concretização plena da componente operacional e formativa, resultando na perda de autonomia.
W5xO1	A responsabilidade pela alimentação é dos militares, o que proporciona a sua dispersão e dá margem para problemas com a assiduidade e controlo.

Fonte: (Autor, 2018)

Tabela 15 – Fatores de problemas

Fatores de problemas	
W1xT3	Não garante que a alimentação dos militares seja saudável, com qualidade e higiene.
W3xT1/5	Não faz face: a algumas missões/tarefas das UEO (nomeadamente de cariz operacional e formativo), à CondMil, ao dever de disponibilidade e aos preceitos estabelecidos no RDM. De igual modo, coloca em causa as tradições, prestígio e imagem das FFAA.
W4xT2	Implementada a modalidade é muito dispendioso retomar o abono de alimentação em espécie.
W5xT1	As missões de algumas UEO não permitem que os militares se afastem da sua missão/tarefa, com o risco destas não serem cabalmente cumpridas.

Fonte: (Autor, 2018)



4.7. Síntese conclusiva

No decorrer do presente capítulo foi efetuada uma análise ao abono de alimentação em numerário e à sua possível implementação nas FFAA.

A análise ao referido abono foi efetuada segundo as dimensões e indicadores definidos, com base na legislação enquadrante, espelhada no segundo e terceiro capítulo; e nas entrevistas expostas no apêndice F, para as dimensões funcional, operacional e cultural. Para a dimensão orçamental foi utilizado o exemplo exposto no apêndice D.

Da recolha de dados efetuada enumeraram-se os elementos-chave para a matriz SWOT e foram identificados os cinco elementos-chave com maior valor por quadrante, dando origem ao radar SWOT. Com base nos elementos-chave fez-se a combinação de quadrantes para obter as estratégias de ação.

Para dar resposta à QD3 “Quais são as condições, a título de vantagens e tendo em linha de conta os inconvenientes, para que o abono de alimentação em numerário seja adotado nas FFAA, em exclusivo?” Foram tidas em conta, as especificidades das FFAA, bem como a sua cultura organizacional. Verificou-se que o abono de alimentação em numerário pode ser adotado, em UEO cuja missão não inclua a componente operacional e a formação; e cumulativamente não esteja localizada na proximidade de UEO com capacidade de apoiar em alimentação confeccionada (tendo em vista a obtenção de economias de escala).

As vantagens das FFAA optarem pelo abono de alimentação em numerário, são as seguintes:

- Permite o controlo de custos com a alimentação, sabendo-se o número de efetivos, a previsão de custos é facilmente calculada (S1/O3);
- Envolve um menor número de RH. O atual número de RH alocados ao processamento de vencimentos nas FFAA é suficiente para o abono de alimentação em numerário, estando todos os recursos atualmente alocados à alimentação em espécie, disponíveis para serem empenhados em outras componentes/funções (S2/O1);
- O seu processamento é simples. As FFAA já dispõem de meios informáticos para efetuarem a sua elaboração (S2), não representando qualquer custo a adoção desta modalidade (S4);
- O processamento é eficaz, basta haver disponibilidade financeira, desta forma o abono é tratado de igual forma, como o vencimento (S2);



- O abono é transparente, não depende de concursos públicos, nem de negociação (S2);
- O valor do abono é igual para todos os militares das FFAA, não havendo tratamento distinto (injustiça) entre militares (S3);
- Trata-se de um abono que é independente de terceiros, como fornecedores de géneros ou de equipamentos e material hoteleiro, bem como de prestadores de serviço para a manutenção de equipamentos hoteleiros (S5/O4);
- O facto, dos militares passarem a receber o abono de alimentação em conjunto com o seu vencimento, aumenta o valor líquido a receber, e apresenta-lhes outras opções de escolha, para tomarem a alimentação, fator que pode motivar os militares (O2);
- Não tem custos na formação de militares para funções da área da alimentação (O4);
- O abono não está sujeito a pronúncias, impugnações ou questões do Tribunal de Contas.

Por outro lado, os inconvenientes para as FFAA, se optarem pelo abono de alimentação em numerário, são os seguintes:

- O valor do abono é estipulado por Lei, mas insuficiente para tomar uma refeição idêntica à fornecida nas UEO, no mercado local (W1);
- A opção por este abono agrava a percentagem de referência para a componente de despesas com pessoal das FFAA, que atualmente já se encontra acima da meta estabelecida pela Reforma “Defesa 2020” (W2);
- O abono trata-se de uma prestação cega, que não faz face a situações inopinadas, nomeadamente presença dos militares para além do horário normal de funcionamento das UEO ou em apoio à população civil (W3);
- Uma vez tomada a decisão por este abono, o retorno ao abono de alimentação em espécie envolve custos demasiado elevados, nomeadamente na formação de militares, aquisição/reparação de equipamentos hoteleiros, remodelação de infraestruturas, entre outros (W5);
- Este abono permite que cada militar seja responsável pela sua refeição, dando oportunidade para que estes tomem as refeições no aquartelamento ou fora, o que provoca a sua dispersão, e conseqüente falta de controlo, risco de acidentes e atrasos (W5);
- Não faz face a todas as missões/tarefas das FFAA, nomeadamente as de cariz operacional ou de formação; não salvaguarda a CondMil, nomeadamente o dever da



disponibilidade, prevista na LBGECM, nem as penas de proibição de saída e prisão disciplinar, previstas no RDM (T1);

- A opção por este abono provoca, a curto prazo, a perda de *Know how* e por consequência a existência de *Caveats* nas FFAA (T2);

- As FFAA deixam de ter sob o seu controlo a alimentação que é ingerida pelos seus militares nas horas de serviço, não havendo garantia que a mesma seja saudável, com qualidade e higiene (T3);

- Os militares das FFAA passarão a ter como preocupação a sua alimentação;

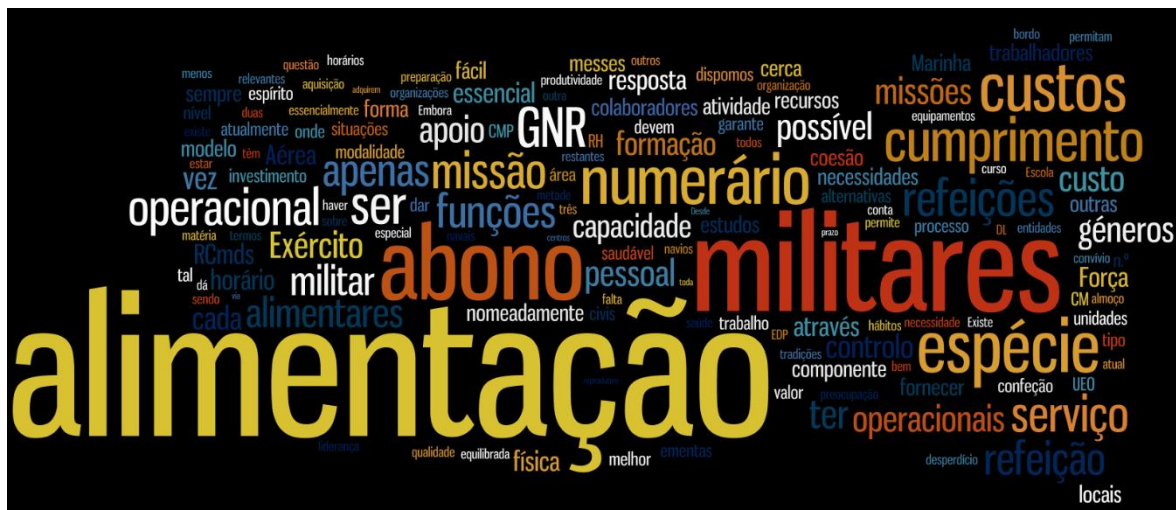
- Um dos princípios basilares das organizações militares (virtudes militares) são a coesão e a camaradagem, bem como, o vínculo dos seus militares à instituição. A alimentação abonada em numerário contribui para a degradação destes fatores (T4);

- Uma das ocasiões em que o Comandante partilha momentos com os seus militares é precisamente durante a hora da refeição, na qual pode exercer a sua ação de comando; com este abono essa oportunidade deixa de existir (T5);

- Caso se opte pelo abono de alimentação em numerário, as tradições relativas à alimentação deixam de existir, e a imagem e prestígio das FFAA serão afetadas (T5);

- O abono em exclusivo da alimentação em numerário carece que a legislação seja alterada, decisão que não cabe às FFAA.

Metodologicamente, começou por se centrar na interpretação de dados obtidos através da técnica de recolha documental clássica, que foi complementada pela observação não participante e de entrevistas semiestruturadas dirigidas a responsáveis pelo abono de alimentação, nas organizações alvo de estudo. Dos excertos das entrevistas efetuadas foi possível verificar que, as palavras mais utilizadas estão ilustradas na figura 4.



Fonte: (Autor, 2018)

39



concetual, o qual permitiu definir e padronizar os termos mais relevantes, utilizados ao longo do trabalho.

No segundo capítulo, para responder à QD1 foram analisadas as especificidades das organizações em estudo, os três Ramos das FFAA e a GNR, nas organizações militares e a CMP e a EDP, nas organizações não militares.

Relativamente às especificidades das organizações militares, em relação a outras organizações portuguesas, verificou-se que:

- As FFAA, têm um vasto conjunto de missões, que decorrem quer em áreas urbanas (quando empenhadas, entre outras, em missões dentro do aquartelamento ou em apoio à população), quer em áreas rurais (em operações, exercícios ou treinos).

Na legislação enquadrante, destaca-se a LBGECM, o EMFAR e o RDM. No que concerne à CondMil, o dever da disponibilidade é o mais relevante para o tema do presente TII, o qual se caracteriza pela obrigação dos militares estarem disponíveis 24 horas por dia para o serviço, prevendo uma dupla projeção, no plano temporal (a qualquer hora) e no plano geográfico (em qualquer local).

Da análise à BDUPE verifica-se que só o Exército tem 3.779 militares deslocados do seu domicílio fiscal, 58,78% destes, da categoria de praças. Este facto, aliado ao baixo índice remuneratório pode contribuir para baixar a atratividade dos jovens pelas FFAA.

O RDM prevê um conjunto de restrições e penas aos militares das FFAA, distintas das aplicáveis aos restantes cidadãos portugueses.

Outra conclusão retirada, no decurso desse capítulo foi que existem: UEO operacionais que necessitam de autonomia na área da alimentação; UEO com missão de formação que necessitam de um apoio específico de alimentação; e as restantes UEO que não necessitam de nenhum apoio especial na área da alimentação.

- Por norma, as missões da GNR decorrem essencialmente em áreas urbanas, no seio da população. Na legislação enquadrante, destaca-se a LBGECM, o EMGNR e o RDGNR, bem como o EMFAR e o RDM, quando na dependência do CEMGFA. Tal como os militares das FFAA, no que concerne à CondMil, os militares da GNR têm o dever da disponibilidade. O RDGNR na sequência do RDM, prevê um conjunto de restrições aplicáveis aos militares da GNR, distintas das que se aplicam aos restantes cidadãos portugueses.

- No resto da administração pública, bem como nas entidades privadas, não se apresentam as restrições verificadas nas organizações militares. Se tal necessidade ocorrer,



além dos colaboradores terem opção de a aceitar ou não, são compensados financeiramente pelo tempo que são empenhados.

No terceiro capítulo foram analisadas as modalidades de abono de alimentação (em espécie e em numerário) nas organizações em estudo, para responder à QD2. Verificou-se que a escolha da modalidade de abono de alimentação tem diversas variáveis em causa.

- As FFAA, fruto da legislação em vigor; de algumas missões; da sua responsabilidade social; da uniformização de tratamento a todos os militares; do emprego operacional, muitas vezes em zonas rurais onde não existem alternativas para os militares tomarem a refeição; das UEO com missão formativa, que na maioria das vezes têm horários aleatórios, que não se coadunem com os padrões normais das refeições, bem como o próprio rigor e disciplina que se lhe reveste – abonam a alimentação em espécie, sendo que todo o processo de abono (aquisição e obtenção de géneros, armazenagem, preparação, confeção e distribuição) é da sua responsabilidade.

- A GNR devido a questões várias, como a gestão estratégica; o número de militares alocados à área da alimentação; a falta de militares na área operacional; a maioria das missões serem desenvolvidas em locais urbanos, junto à população; os custos elevados com a alimentação em espécie – optou pelo abono de alimentação em numerário, quase em exclusivo.

Contudo, criaram condições para que os seus militares possam tomar as refeições no aquartelamento, quer pela concessão do serviço de alimentação – sendo os militares responsáveis pelo pagamento das refeições; quer pelas infraestruturas e equipamentos disponibilizados no aquartelamento – para que os militares possam tomar as refeições.

- A maioria da administração pública e entidades públicas optam pelo abono de subsídio de refeição, uma vez que grande parte das suas tarefas são planeadas, com horários fixos, não havendo necessidade de possuir alternativas. Dependendo da dimensão da organização, tal como a GNR, dão a possibilidade aos seus colaboradores, para tomarem as refeições no local de trabalho.

- Nas entidades privadas, a opção está diretamente ligada com a obrigação ou não do abono de alimentação e a questões de ordem económico financeira. Caso essa obrigação exista, pode ser efetuada de diversas formas, sendo as mais utilizadas: o abono em dinheiro, cumulativamente com o vencimento; através de senhas/vales/cartão de refeição (*tickets*), que podem ser utilizados para a aquisição de refeições ou de géneros alimentícios; ou em espécie, nas cantinas ou refeitórios da própria entidade.



Em suma, as organizações alvo de estudo, têm a modalidade de abono implementada, conforme quadro 4.

Quadro 4 – Modalidade implementada nas organizações

Organizações Militares				Organizações não Militares	
FFAA			GNR	Entidade Pública	Entidade Privada
Marinha	Exército	Força Aérea		CMP	EDP

Legenda:

	Modalidade de abono de alimentação em espécie
	Modalidade de abono de alimentação em numerário

Fonte: (Autor, 2018)

No quarto capítulo foi efetuada uma análise ao abono de alimentação em numerário e a sua possível implementação nas FFAA, em exclusivo. A análise foi efetuada segundo as dimensões orçamental, funcional, operacional e cultural e nos respetivos indicadores⁵⁹, com base na legislação enquadrante⁶⁰, nas entrevistas semiestruturadas efetuadas⁶¹ e no exemplo utilizado para verificar qual dos abonos de alimentação (em numerário ou em espécie), representava menor custo⁶².

Relativamente às dimensões e indicadores definidos, os entrevistados responderam conforme quadro 5.

Quadro 5 – Respostas às dimensões e indicadores

Dimensão	Indicador	Organizações Militares				Organizações não Militares	
		FFAA			GNR	Entidade Pública	Entidade Privada
		Marinha	Exército	Força Aérea		CMP	EDP
Orçamental (qual a modalidade mais dispendiosa)							
Funcional	Maior número de recursos disponíveis						
	Menor burocrática						
	Maior transparência						
	Maior responsabilidade social						
Operacional	Maior contributo para o cumprimento da missão						
	Estimula a coesão						
	Aumenta o rendimento laboral dos militares/colaboradores						
	Contribui para a Unidade de Comando						
	Facilita a CondMil						
Cultural	Mantém as tradições						
	Aumenta o prestígio da organização						

Legenda:

	Modalidade de abono de alimentação em espécie
	Modalidade de abono de alimentação em numerário
	Não foi questionado
	Não tem dados para responder

Fonte: (Autor, 2018)

⁵⁹ Conforme apêndice B.

⁶⁰ Exposta no capítulo dois e três.

⁶¹ Conforme apêndice: C, E e F.

⁶² Exposto no apêndice D.



Para analisar os dados recolhidos foi efetuada uma análise SWOT ao abono de alimentação em numerário. Inicialmente, foram identificados os elementos-chave de cada quadrante, para as forças e fraquezas, no ambiente interno e para as oportunidades e ameaças, no ambiente externo. Posteriormente, foram selecionados os cinco elementos-chave com maior valor por quadrante, segundo uma ponderação que teve como referência os *items*: Importância, Intensidade e Tendência. Desta resultou o radar SWOT, verificando-se que o abono de alimentação em numerário tem mais ameaças e fraquezas (59,44 %), tendo um valor inferior para as forças e as oportunidades (40, 56%).

Perante os elementos-chave fez-se a combinação de quadrantes para obter as estratégias de ação, dos quais resultaram os fatores de alavancagem (forças *versus* oportunidades), de limitação (forças *versus* ameaças), de vulnerabilidades (fraquezas *versus* oportunidades) e de problemas (fraquezas *versus* ameaças), conforme se poderá verificar no quadro 6.

Quadro 6 – Modelo de análise SWOT com fatores

		Análise do abono de alimentação em numerário	
		Forças	Fraquezas
		Fatores de alavancagem	Fatores de vulnerabilidades
Análise dos stakeholders	Oportunidades	Fatores de limitação	Fatores de problema
	Ameaças		

Fonte: Adaptado de (Teixeira, 1998, p. 46)

Para ir ao encontro da QD3 “Quais são as condições, a título de vantagens e tendo em linha de conta os inconvenientes, para que o abono de alimentação em numerário seja adotado nas FFAA, em exclusivo?”

Verificou-se que o abono de alimentação em numerário pode ser adotado em UEO:

- Sem componente operacional (pois o seu empenhamento não é apenas dentro do aquartelamento, e quando se realiza fora, a maior parte das vezes é realizado em meios rurais ou em alto mar; não permitindo aos militares a utilização de infraestruturas civis ou outras alternativas para adquirir/consumir os alimentos);
- Sem missão formativa (pelos horários aleatórios, rigor e disciplina, que se lhe revestem); e
- Cumulativamente, nas situações em que não existam na proximidade, UEO com capacidade de apoiar em alimentação confeccionada (contribuindo para a economia de escala, na alimentação em espécie).

As vantagens do abono de alimentação em numerário são as seguintes:

- Redução drástica dos custos inerentes ao abono de alimentação e a facilidade no seu controlo, bem como, na sua previsão;



- O menor número de RH alocados à área da alimentação, podendo assim os recursos serem colocados em outras áreas, entre elas na operacional;
- O processamento do abono é eficaz (nos moldes do processamento de vencimentos), simples (apenas surge a necessidade de ser alterado quando existir uma alteração legal ao seu valor), transparente (o abono tem vários filtros de controlo, não havendo a possibilidade de dar origem a casos de corrupção) e independente de terceiros (o seu abono não depende de concursos públicos ou outros formalismos legais);
- A implementação do abono não tem custos (as FFAA já dispõem de todos os recursos para o seu processamento, não necessitando de qualquer investimento, nem de RH, para além dos já alocados ao processamento de vencimentos);
- Ter um valor igual para todos os militares (o que mitiga possíveis sentimentos de injustiça); e por fim
- O poder revestir-se como um fator motivador para os militares das FFAA, quer pelo aumento da disponibilidade financeira, quer pelo aumento da liberdade de escolha, na hora de tomarem a refeição.

As desvantagens do abono de alimentação em numerário, são, as que se enumeram seguidamente:

- O valor reduzido do abono para fazer face ao custo das refeições. Por norma, as refeições adquiridas no mercado local idênticas à fornecida pelo abono de alimentação em espécie são mais caras do que o valor do abono de alimentação em numerário;
- Não se adapta a algumas especificidades das FFAA (operacionais e formativas);
- Os custos elevados, se no futuro pretenderem retomar o abono de alimentação em espécie, ou seja, se as FFAA optassem por esta modalidade e passados alguns anos pretendessem voltar ao abono de alimentação em espécie, esse retorno teria custos muito elevados;
- Transferir para a responsabilidade individual de cada militar, as preocupações inerentes às refeições, passando as FFAA a não terem a certeza se a alimentação dos seus militares é saudável, com qualidade e higiene;
- A perda de *Know how* e por consequência a existência de *Caveats* nas FFAA, fator de extrema importância, quando as FFAA operam isoladamente ou através de FND sob a égide das organizações internacionais, a que Portugal pertence;



- Coloca em causa a coesão e camaradagem dos militares e o seu vínculo às FFAA.

Os militares das FFAA têm na hora e local de refeição um sentimento de união e de partilha;

- O impacto na imagem e prestígio das FFAA.

Este estudo permitiu aprofundar o conhecimento da modalidade de abono de alimentação, praticado em diferentes organizações nacionais, militares e não militares, públicas e privadas, bem como, permitiu responder à QC: Qual é a melhor modalidade de abono de alimentação para as FFAA?

Verificou-se que:

- A Reforma “Defesa 2020”, definiu a divisão do rácio da despesa para o MDN em: 60%, para a componente de pessoal; em 25%, para a componente operação e manutenção e em 15%, para a componente investimento. Para estar em linha com as melhores práticas internacionais e garantir a sustentabilidade financeira da defesa nacional.

Atualmente, a componente pessoal encontra-se muito acima do pretendido e a componente operações e manutenção, bem como, a do investimento muito abaixo do que está estabelecido. De acordo com estes dados, o abono de alimentação em numerário efetuado em exclusivo, iria provocar o aumento da componente de pessoal e a diminuição da componente operações e manutenção, agravando ainda mais a disparidade na repartição de despesas no MDN.

- As FFAA são uma organização heterogénea, sendo imprudente optar-se em exclusivo por uma única modalidade de abono de alimentação. Face à investigação efetuada, nomeadamente na modalidade de abono de alimentação nas FFAA, GNR, CMP e EDP, à exceção das FFAA todas as outras organizações abonam a alimentação em numerário. A investigação permitiu encontrar pontos em comum entre as FFAA e as outras organizações, mas outros claramente distintos.

- É importante para as FFAA, verificar as melhores práticas das restantes organizações no contexto nacional, e adquirir-las e implementá-las, mas não devem em momento algum esquecer as suas especificidades, sendo assim de concluir, que o abono de alimentação em numerário, tem inúmeras vantagens, já referidas anteriormente, mas não suficientes para dar resposta a todas as necessidades das FFAA.

- A melhor modalidade de abono de alimentação nas FFAA terá de ser forçosamente mista, isto é, sempre que possível – adotar o abono de alimentação em



numerário⁶³. Nos casos que tal não seja possível, como unidades operacionais, unidades com missão formativa (que incluam cursos com carga horária fora da hora normal de serviço), ou em unidades na proximidade geográfica das anteriores – adotar o abono de alimentação em espécie.

No entanto, algumas particularidades devem ser adotadas na modalidade de abono de alimentação em espécie, entre as quais:

- Sempre que possível, celebrar contratos de externalização do serviço de alimentação – para tal devem ser elaborados cadernos de encargos suficientemente detalhados e particularizados para cada UEO, com as necessidades pormenorizadamente previstas, com sanções pecuniárias e penalidades para o não cumprimento das condições definidas;

- Reduzir o número de militares alocados à área da alimentação, dando preferência a colaboradores civis, mantendo um número mínimo de militares para fazer face a horários que não sejam *standard* ou prestar o apoio de alimentação em locais fora do quartelamento; recorde-se que no caso do Exército, dos 1.330 cargos para funções exclusivamente relacionadas com a alimentação, apenas 377 são destinados a civis, ou seja 28,35%, sendo de todo o interesse para a redução de custos que esta percentagem se altere; acresce ainda que um cozinheiro militar representa uma despesa mensal superior em relação a um cozinheiro civil;

- Tal como já acontece na Força Aérea, os restantes Ramos devem privilegiar o recrutamento dos melhores ex-militares (oriundos do RV/RC), com formação na área da alimentação, para o quadro de civis (tornando-se este fator um incentivo para o recrutamento, bem como, para indiretamente contribuir para a melhoria generalizada da qualidade da alimentação confeccionada nas FFAA);

- Como acontece nas unidades integradas e conjuntas, as FFAA devem desenvolver ações com vista à articulação ou sinergia entre Ramos, no que concerne ao fornecimento de alimentação, desafio exposto na Reforma «Defesa 2020». Esta pode acontecer em UEO dos três Ramos que se encontram geograficamente próximas.

⁶³ Dando condições aos militares para que possam tomar as suas refeições no quartelamento, através da disponibilização de infraestruturas para o efeito ou celebrando contratos de concessão da exploração do serviço de alimentação.



Como recomendações para as FFAA, sugere-se a utilização do sistema integrado de gestão:

- Módulo de RH – com a introdução dos MDC e QO no sistema, para identificar os RH alocados à alimentação e valorizar os respetivos gastos;
- Módulo de contabilidade analítica – para apurar os custos indiretos de cada área.

Os objetivos propostos para o presente TII foram alcançados, tendo em conta as respostas obtidas para as QD e para a QC.

Como contributos para o conhecimento, ficaram expostas: (i) as especificidades das organizações militares, nomeadamente, o dever de disponibilidade; (ii) as várias modalidades de abono de alimentação nas organizações portuguesas e a razão da sua existência; e por fim (iii) as vantagens e inconvenientes do abono de alimentação em numerário, bem como, em que moldes tal abono pode ser implementado nas FFAA.

O presente TII teve como principais limitações:

- A escassa bibliografia disponível relativa ao tema central; e
- A impossibilidade de realizar algumas entrevistas, identificadas na tabela 17 do apêndice C, dado ser um assunto de grande relevo para as organizações e como tal, demonstraram indisponibilidade para partilhar as suas experiências e opções.

Como derivações ao presente TII, para futuras investigações propõe-se:

- Avaliar a implementação do abono de alimentação em espécie, através da externalização ou de concessão, nas FFAA e que especificidades têm de constar nos cadernos de encargos, para que o serviço cumpra as necessidades das FFAA.
- Verificar, não esquecendo o distinto contexto, tradições e culturas, como as Forças Armadas de outros países efetuam o abono de alimentação e comparar com as FFAA.
- Apurar qual é a melhor modalidade de abono de alimentação, na ótica dos militares.



Bibliografia

1. Documentos legais

Assembleia da República, 1989. *Lei n.º 11/1989 - Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar*. Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República, 2014. *Primeira alteração à Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, aprovada pela Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de julho*. Lisboa: Diário de República.

Assembleia da República, 1999. *Lei n.º 145/1999 - Aprova o Regulamento de Disciplina da Guarda Nacional Republicana*. Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República, 2005. *Lei Constitucional n.º 1/2005 - Constituição da República Portuguesa - VI Revisão*. Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República, 2006. *Lei n.º 27/2006 - Lei de Bases da Proteção Civil*. Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República, 2007. *Lei n.º 63/2007 - Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana*. Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República, 2008. *Lei n.º 12-A/2008 de 27 de Fevereiro - Estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas*. Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República, 2009a. *Lei n.º 31-A/2009 - Lei de Defesa Nacional*. Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República, 2009b. *Lei Orgânica n.º 2/2009 - Regulamento de Disciplina Militar*. Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República, 2009c. *Lei n.º 110/2009 - Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social*. Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República, 2009d. *Lei Orgânica n.º 1-A/2009 - Aprova a Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas*. Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República, 2012. *Lei n.º 66-B/2012 de 31 de dezembro - Orçamento do Estado para 2013*. Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República, 2014a. *Lei n.º 66/2014 - Primeira alteração ao Regulamento de Disciplina da Guarda Nacional Republicana, aprovado em anexo à Lei n.º 145/99, de 1 de setembro*. Lisboa: Diário da República.



- Assembleia da República, 2014b. *Lei n.º 5/2014 - Primeira alteração à Lei de Defesa Nacional, aprovada pela Lei Orgânica n.º 1-B/2009 de 7 de julho*. Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2016. *Lei n.º 42/2016 - Lei do Orçamento do Estado para 2017*. Lisboa: Diário da República.
- Conselho de Ministros, 1984. *Decreto-Lei n.º 57-B/84 de 20 de Fevereiro - Regime de subsídio de refeição a atribuir aos funcionários e agentes da administração central e local, bem como dos organismos de coordenação económica e demais institutos públicos que revistam a natureza de serviços personalizados ou de fundos públicos*. Lisboa: Diário da República.
- Conselho de Ministros, 2008. *Portaria n.º 1553-C/2008 - Tabela remuneratória única dos trabalhadores que exercem funções públicas*. Lisboa: Diário da República.
- Conselho de Ministros, 2013a. *Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013 - Conceito Estratégico de Defesa Nacional*. Lisboa: Diário da República.
- Conselho de Ministros, 2013b. *Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013 - Reforma «Defesa 2020»*. Lisboa: Diário da República.
- Conselho de Ministros, 2014a. *Decreto-Lei n.º 183/2014 - Orgânica do Ministério da Defesa Nacional*. Lisboa: Diário da República.
- Conselho de Ministros, 2014b. *Decreto-Lei n.º 185/2014 - Orgânica da Marinha*. Lisboa: Diário da República.
- Conselho de Ministros, 2014c. *Decreto-Lei n.º 186/2014 - Orgânica do Exército*. Lisboa: Diário da República.
- Conselho de Ministros, 2014d. *Decreto-Lei n.º 187/2014 - Orgânica da Força Aérea*. Lisboa: Diário da República.
- Conselho de Ministros, 2015. *Decreto-Lei n.º 90/2015 - Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Lisboa: Diário da República.
- Conselho de Ministros, 2017. *Decreto-Lei n.º 30/2017 - Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana*. Lisboa: Diário da República.
- Conselho da Revolução, 1975. *Decreto-Lei n.º 329-G/1975*. Lisboa: Diário do Governo.
- Conselho Superior da Defesa Nacional, 2014. *Missões das Forças Armadas 2014 (MIFA 2014)*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Ministério da Defesa Nacional, 1886. *Despacho n.º 58/MDN/86 - Regula a atribuição de ajudas de custo aos condutores auto e outros militares*. Lisboa: Diário da República.



- Ministério da Defesa Nacional, 1992. *Despacho n.º 122/MDN/92 - Normas de exceção relativas ao abono de alimentação*. Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2014. *Decreto-Lei n. 118/2004 - Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Regimes de Contrato (RC) e de Voluntariado (RV)*. Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2015a. *Anuário Estatístico da Defesa Nacional*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Ministério da Defesa Nacional, 2015b. *Decreto-Lei n.º 11/2015 - Constituição da MM — Gestão Partilhada, E. P. E.*. Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2015c. *Livro da Defesa 2020*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Ministério da Defesa Nacional, 2015d. *Decreto-Lei n.º 142/2015 - Estrutura do regime remuneratório aplicável aos militares do QP e em RC e de RV dos três Ramos das Forças Armadas*. Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2017a. *Decreto-Lei n.º 76/2017 - Extinção da MM — Gestão Partilhada, E. P. E.*. Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2017b. *Portaria n.º 76/2017*. Lisboa: Diário da República.
- Ministério das Finanças, 1992. *Decreto-Lei n.º 155/1992 - Regime de Administração Financeira do Estado*. Lisboa: Diário da República.
- Ministério das Finanças, 2002. *Decreto-Lei n.º 26/2002 - Classificador Económico*. Lisboa: Diário da República.

2. Outros documentos

- Comando do Pessoal/Exército, 2018. *Base de Dados Única de Pessoal do Exército*. Porto: CmdPess/Exército.

3. Livros impressos

- Alfaia, J., 1988. *Conceitos Fundamentais do Regime Jurídico do Funcionalismo Público*. Coimbra: Almedina.
- Amaral, F., 2003. *Curso de Direito Administrativo*. Coimbra: Almedina.
- Axelrod, A., 2012. *Napoleão CEO: 6 fundamentos infalíveis para formar líderes de sucesso*. s.l.:Elsevier.
- Cândido, C., 2013. *Estratégia Empresarial: Conceitos, Processos e Instrumentos*. Faro: Silabas & Desafios Publicações Académicas.



- Conde, P., 2005. Outsourcing. *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*, setembro. Volume 66.
- David, F., 2011. *Strategic Management Concepts and cases*. 13.^a ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Davis, B., Lockwood, A. e Stone, S., 1985. *Food and Beverage Management*. 3th Edition ed. Oxford: Elsevier.
- Freeman, E., 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2014. *Anexo B – Identificação dos domínios, áreas e subáreas de investigação do IESM*. Lisboa: s.n.
- Light, N. e Walker, A., 1990. *Cook-chill catering – Technology and Management*. London: Elsevier Applied Science.
- Martins, J., 2017. *Soft Skills: conheça as ferramentas para você adquirir, consolidar e compartilhar conhecimentos*. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia Ltda..
- Miranda, J., 2008. *Manual de Direito Constitucional, Direitos Fundamentais, Tomo IV*. 4.^a Edição ed. Coimbra: Coimbra Editora.
- Ministry of Defence United Kingdom, 2009. *Joint Service Publication 456: Defence Catering Manual*. 5th ed. s.l.:Mod UK.
- Natick Soldier Research, Development and Engineering Center, 2016. *Operational Rations Handbook - Combat Feeding Directorate*. Massachusetts: The U.S. Army Natick Soldier Research, Development and Engineering Center .
- Pereira, P., Santos, J., Arcanjo, M. e Afonso, A., 2012. *Economia e Finanças Públicas*. 4.^a ed. Lisboa: Escolar Editora.
- Reis, L., 2000. *Estratégia Empresarial – Análise, Formulação e Implementação*. Lisboa: Editorial Presença.
- Santos, L. e Lima, J. (Coord.), 2016. *Orientações Metodológicas para elaboração de Trabalhos de Investigação*. Cadernos do IESM, 8, ed. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares
- Sarmiento, M., 2008. *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertação de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Serra, F., Ferreira, M., Torres, M. e Torres, A., 2010. *Gestão Estratégica*. 2.^a ed. Lisboa: Lidel.



- Shiring, S., Jardine, W. e Milles, R., 2001. *Introduction to Catering: Ingredients for Success*. New York: Delmar.
- Silva, B., 2018a. *Controladoria Empresarial: Planejamento, Execução e Controle*. Belo Horizonte: BWS Consultoria.
- Tribunal de Contas, 2013. *Plano Trienal 2014/2016 (Extrato)*. Lisboa: Tribunal de Contas.
- Teixeira, S., 1998. *Gestão das Organizações*. Alfragide: MacGRAW-HILL Portugal.
- Trindade, R., 1983. *O Cidadão, o Estado e a Defesa Nacional*. Lisboa: Nação e Defesa.
- Wanjek, C., 2005. *Food at Work - Workplace solutions for malnutrition, obesity and chronic diseases*. Genebra: International Labour Organization.

4. Artigos eletrónicos

- British Army, 2017. *Nutrition*. [Em linha] Disponível em: <http://www.army.mod.uk/welfare-support/24462.aspx>, [Acedido em 04 novembro 2017].
- Hamidi, K. e Delbahari, V., 2011. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. [Em linha] Disponível em: <http://ajbasweb.com/old/ajbas/2011/December-2011/264-276.pdf>, [Acedido em 08 fevereiro 2018].
- Hill, N., Fallowfield, J., Price, S. e Wilson, D., 2011. *Military nutrition: maintaining health and rebuilding injured tissue*. [Em linha] Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3013424/>, [Acedido em 04 novembro 2017].
- Humphrey, A., 2015. *www.businessballs.com*. [Em linha] Disponível em: <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>, [Acedido em 30 outubro 2017].
- InnoSupport, 2018. 2.2.4 *Como implementar uma análise SWOT*. [Em linha] Disponível em: <http://www.innosupport.net/index.php?id=2065&L=9>, [Acedido em 19 março 2018].
- Meireles, L., 2017. *Forças Armadas têm de renovar 50% dos efetivos*. [Em linha] Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/politica/2017-02-26-Forcas-Armadas-tem-de-renovar-50-dos-efetivos#gs.qwAyCjU>, [Acedido em 31 novembro 2017].
- Weihrich, H., 2009. *Scribd.com*. [Em linha] Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/22462134/The-TOWS-Matrix-A-Tool-for-Situational-Analysis>, [Acedido em 19 março 2018].



5. Conferências

Ribeiro, A. S., 2010. *Virtudes Militares - O Património imaterial das Forças Armadas*. Lisboa, Revista Segurança e Defesa .

6. Entrevistas

Amorim, P., 2018. *O abono de alimentação no Regimento de Comandos* [Entrevista em 12 março 2018].

Claro, A., 2018. *O abono de alimentação na EDP* [Entrevista em 07 fevereiro 2018].

Correia, L., 2018. *Custo dos géneros da 2.ª refeição para 2018* [Entrevista em 28 fevereiro 2018].

Gonçalves, D., 2018. *O abono de alimentação na Marinha* [Entrevista em 20 fevereiro 2018].

Leite, G., 2018. *O abono de alimentação na Câmara Municipal do Porto* [Entrevista em 29 Março 2018].

Lopes, R., 2018. *A alimentação nas Forças Armadas portuguesas* [Entrevista em 26 abril 2018].

Nascimento, N., 2018. *O abono de alimentação da GNR sob o ponto de vista do MAI* [Entrevista em 29 janeiro 2018].

Pereira, J., 2018. *Cozinheiros e Auxiliares de Cozinha nas secções de alimentação das UEO do Exército* [Entrevista em 26 fevereiro 2018].

Pires, L., 2018. *Apoio de alimentação em Unidades Integradas e Conjuntas* [Entrevista em 06 abril 2018].

Rodrigues, C., 2018. *Dados estatísticos do MDN 2015-2018* [Entrevista em 19 março 2018].

Sampaio, B., 2018. *O abono de alimentação na Força Aérea* [Entrevista em 04 março 2018].

Silva, M., 2018b. *O abono de alimentação no Exército* [Entrevista em 19 fevereiro 2018].

Silva, P., 2018c. *O abono de alimentação na GNR* [Entrevista em 22 fevereiro 2018].



Anexo A — Revisão da literatura

A legislação com maior relevância para a consecução do presente TII é:

1. Geral

- A Lei n.º 42/2016 de 28 de dezembro, que aprova o Orçamento de Estado para 2017, ao definir no seu artigo 20.º, o atual valor do subsídio de refeição.
- O DL n.º 26/2002 de 14 de fevereiro, que aprova o código de classificação económica das despesas públicas.

2. Das FFAA

2.1. Estatuto

- A Lei n.º 11/89 de 01 de junho, que estabelece as bases gerais a que obedece o exercício dos direitos e o cumprimento dos deveres pelos militares dos quadros permanentes, em qualquer situação e dos restantes militares enquanto na efetividade de serviço (LBGECM).
- A Lei Orgânica n.º 1-A/2009 de 07 de julho, que aprova LOBOFA, a qual define os princípios gerais das FFAA que têm como missão fundamental garantir a defesa militar da República; o seu funcionamento que prevê a sua permanente preparação, tendo em vista a sua atuação para fazer face a qualquer tipo de agressão ou ameaça externa; as missões, como as necessárias para garantir a soberania, a independência nacional e a integridade territorial do Estado; também participar em missões de proteção civil e em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações, entre outras.
- O DL n.º 296/2009 de 14 de outubro, que aprova o regime remuneratório aplicável aos militares dos QP e em RC e em RV dos três Ramos das FFAA.
- O DL n.º 90/2015 de 29 de maio, que aprova o EMFAR e define os deveres e direitos dos militares.

2.2. Alimentação

- O DL n.º 329-G/75 de 30 de junho, que confere o direito de alimentação por conta do Estado aos militares em serviço efetivo nas FFAA.
- O DL n.º 434-J/82 de 29 de outubro, que completa o artigo 5.º do DL n.º 329-G/75 de 30 de junho.
- A Portaria n.º 146/86, de 18 de abril, que estabelece a norma base de atribuição de alimentação em numerário a militares ao serviço de altas entidades.
- O Despacho n.º 58/MDN/86 de 29 de julho, que regulamenta o abono de alimentação em numerário a militares ao serviço de altas entidades.
- O Despacho n.º 122/MDN/92 de 16 de setembro, que define as situações de exceção que não conferem direito ao abono de alimentação por conta do Estado.
- O DL n.º 320/2007 de 27 de setembro, que introduz alterações ao DL n.º 320-A/00 de 15 de dezembro, na redação dada pelo DL n.º 118/04 de 21 de maio e republica o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos RC e de RV.
- A Portaria n.º 76/2017, de 30 de março, que determina o quantitativo para o abono de alimentação a dinheiro, a partir de 2017.

3. GNR

2.1 Estatuto

O DL n.º 30/2017 de 22 de março, que aprova o EMGNR.

2.2 Alimentação

O Despacho n.º 8567/2017, do Ministério das Finanças e Administração Interna, de 18 de setembro, fixa os quantitativos para os abonos de alimentação.

4. Na Administração pública e em outras entidades, públicas e privadas

3.1 Estatuto da administração pública e outras entidades públicas

Lei n.º 35/2014, de 20Jun, que aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, com as seguintes alterações Lei n.º 73/2017, de 16 de agosto, Lei n.º 70/2017, de 14 de agosto, Lei n.º 25/2017, de 30 de maio, Lei n.º 42/2016, de 28 de dezembro, Lei n.º 18/2016, de 20 de junho, Lei n.º 84/2015, de 07 de agosto, Lei n.º 82-B/2014, de 31 de dezembro, Retificação n.º 37-A/2014, de 19 de agosto, Lei n.º 35/2014, de 20 de junho.



3.2 Alimentação dos Funcionários Públicos

- O DL 54-B/1984 de 20 de fevereiro, que define o abono de subsídio de refeição aos funcionários e agentes da administração central e local, bem como dos organismos de coordenação económica e demais institutos públicos que revistam a natureza de serviços personalizados ou de fundos públicos.

- A Lei n.º 12-A/2008 de 27 de fevereiro, que consagra o regime de vinculação de carreiras e de remunerações na função pública, no ponto 1. do seu artigo 114.º (Proteção social e benefícios sociais) define que todos os trabalhadores têm direito, nos termos da lei, a proteção social, a outros benefícios sociais e a subsídio de refeição.

3.3 Estatuto e alimentação dos funcionários de entidades privadas

- Rege-se pelo Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, com as alterações introduzidas pela Retificação n.º 28/2017, de 02 de outubro, Lei n.º 73/2017, de 16 de agosto, Lei n.º 28/2016, de 23 de agosto, Lei n.º 8/2016, de 01 de abril, Lei n.º 120/2015, de 01 de setembro, Lei n.º 28/2015, de 14 de abril, Lei n.º 55/2014, de 25 de agosto, Lei n.º 27/2014, de 08 de maio, Lei n.º 69/2013, de 30 de agosto, Lei n.º 47/2012, de 29 de agosto, Retificação n.º 38/2012, de 23 de julho, Lei n.º 23/2012, de 25 de junho, Lei n.º 53/2011, de 14 de outubro, Lei n.º 105/2009, de 14 de setembro, Retificação n.º 21/2009, de 18 de março, Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro.

- Instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho, que podem ser negociais ou não negociais.

- ✓ Os instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho negociais são a convenção coletiva, o acordo de adesão e a decisão arbitral em processo de arbitragem voluntária.

- ✓ As convenções coletivas podem ser:

- Contrato coletivo, a convenção celebrada entre associação sindical e associação de empregadores;

- Acordo coletivo, a convenção celebrada entre associação sindical e uma pluralidade de empregadores para diferentes empresas;

- Acordo de empresa, a convenção celebrada entre associação sindical e um empregador para uma empresa ou estabelecimento.

- Os instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho não negociais são a portaria de extensão, a portaria de condições de trabalho e a decisão arbitral em processo de arbitragem obrigatória ou necessária.



Apêndice A — Modelo de análise

Quadro 7 – Modelo de análise

Tema		
A alimentação em espécie <i>versus</i> subsídio de refeição nas Forças Armadas – Qual a melhor opção?		
OG		
Analisar o abono de alimentação em numerário, para validar a possível adoção, em exclusivo, pelas FFAA.		
QC		
Qual é a melhor modalidade de abono de alimentação para as FFAA?		
OE	QD	Enquadramento Concetual / Análise de Resultados
OE1: Identificar as especificidades das organizações militares, em relação a outras organizações portuguesas.	QD1: Quais são as especificidades das organizações portuguesas?	Capítulo 2: Especificidades das organizações portuguesas
OE2: Caraterizar o abono de alimentação nas organizações portuguesas.	QD2: Como se carateriza o abono de alimentação nas organizações portuguesas?	Capítulo 3: Abono de alimentação nas organizações portuguesas
OE3: Analisar a possibilidade das FFAA adotarem o abono de alimentação em numerário, de forma exclusiva.	QD3: Quais são as condições, a título de vantagens e tendo em linha de conta os inconvenientes, para que o abono de alimentação em numerário seja adotado nas FFAA, em exclusivo?	Capítulo 4: Abono de alimentação em numerário nas Forças Armadas portuguesas

Fonte: (Autor, 2018)



Apêndice B — Raciocínio metodológico

Quadro 8 – Raciocínio metodológico

Dimensões	Indicadores	Técnica de Recolha	Questão da entrevista
Orçamental	Custo das modalidades de abono de alimentação	- Pesquisa documental - Entrevistas semiestruturadas	1.4.
Funcional	Recursos disponíveis (humanos, materiais e financeiros)	- Pesquisa documental - Entrevistas semiestruturadas	2.1.
	Burocracia ao nível processual	Entrevistas semiestruturadas	2.2.
	Transparência e sensibilidade à corrupção	Entrevistas semiestruturadas	2.3.
	Responsabilidade social (na área do ambiente social e da educação alimentar)	Entrevistas semiestruturadas	2.4.
Operacional	Cumprimento da missão	Entrevistas semiestruturadas	3.1.
	Coesão	Entrevistas semiestruturadas	3.2.
	Rendimento laboral	Entrevistas semiestruturadas	3.3.
	Unidade de Comando	Entrevistas semiestruturadas	3.4.
	Formação de militares na área da alimentação	Entrevistas semiestruturadas	3.5.
	Militares com especialidade na área de alimentação	Entrevistas semiestruturadas	3.6.
	Condição Militar	- Pesquisa documental - Entrevistas semiestruturadas	3.7.
Cultural	Tradições	Entrevistas semiestruturadas	4.1.
	Prestígio	Entrevistas semiestruturadas	4.2.

Fonte: (Autor, 2018)



Apêndice C — Painel de entrevistados

Tabela 16 – Painel de entrevistados

	Entrevistado	Função	Local	Data
E1	Comodoro Dias Gonçalves	Diretor da Direção de Abastecimento (DA) da Marinha	DA	20Fev18
E2	Major-General Morgado da Silva	Diretor da Direção de Material e Transportes (DMT) do Exército	DMT	19Fev18
E3	Brigadeiro-General Barroso de Sampaio	Diretor de Direção de Abastecimentos e Transporte (DAT) da Força Aérea	DAT	04Mar18
E4	Coronel Pipa Amorim	Comandante de Regimento de Comandos (RCmds) do Exército	RCmds	12Mar18
E5	Major-General Pires da Silva	Comandante do Comando da Administração dos Recursos Internos (CARI) da GNR	CARI	22Fev18
E6	Tenente-Coronel Norberto Nascimento	Adjunto da Secretária de Estado Adjunta e da Administração Interna	MAI	29Jan18
E7	Dra. Goreti Leite	Chefe da Divisão Municipal de Remunerações e Gestão de Processos da CMP	CMP	29Mar18
E8	Dr. Américo Claro	Diretor das Relações Laborais da EDP	EDP	07Fev18

Fonte: (Autor, 2018)

Tabela 17 – Painel de entidades que recusaram dar entrevista

	Entidades
E9	Polícia de Segurança Pública
E10	Volkswagen Autoeuropa
E11	Altice Portugal

Fonte: (Autor, 2018)



Apêndice D — Dimensão orçamental

1. Enquadramento

Para comparar os custos das modalidades de abono de alimentação nas FFAA, foram tomados como referências os seguintes pressupostos:

- Ramo: Exército e os 139 QO aprovados para as suas UEO;
- Mês: janeiro de 2018;
- Dias úteis do mês de janeiro de 2018: 22 dias;
- Militares no ativo e na reserva na efetividade de serviço, a prestar serviço apenas no Exército⁶⁴: 11.458 (CmdPess/EXE, 2018);
- Tipo de refeição: 2Ref quente, confeccionada nas cozinhas das UEO do Exército;
- Custo dos géneros para a 2Ref no Exército, em 2018: 2,00 € (Silva, 2018b) mais IVA a 9%⁶⁵ (Correia, 2018), que perfaz 2,18 €;
- Número de cargos previstos em QO: 16.565;
- Número de cargos previstos em QO com funções exclusivas na área da alimentação: 1.330;
- Cargos de cozinheiros previstos em QO: Primeiro-cabo (1CAB): 121, e Soldado (SOLD): 313, total: 434 praças;
- Cozinheiros presentes/efetivos nas fileiras do Exército, em janeiro de 2018 (Pereira, 2018): 1CAB: 53 e SOLD: 181, total: 234 praças;
- Valor da 2Ref, no abono de alimentação em numerário: 4,77 € (MDN, 2017b, p. 5921);
- Nível remuneratório (MDN, 2015d, p. 5189 conjugado com CM, 2008, pp. 9300-(430)_9300-(431).: Tenente-Coronel (TCOR): 41; Major (MAJ): 35; Capitão (CAP): 29 Sargento-chefe (SCH): 26; Sargento-ajudante (SAJ): 22; Primeiro-sargento (1SAR): 18; Segundo-sargento (2SAR): 16; 1CAB: 6; SOLD: 3;
- Nível Remuneratório (AR, 2008, pp. 1326-(26)_1326-(27) conjugado com CM, 2008, pp. 9300-(430)_9300-(431): Técnico Superior (TS): 11; Assistente Técnico (AT): 5; Assistente Operacional (AOp): 1.

2. Abono de alimentação em numerário

Para calcular o custo que o Exército tinha se abonasse a 2Ref dos dias úteis do mês de janeiro de 2018, em numerário, a todos os seus militares no ativo e na reserva na efetividade de serviço, a prestar serviço apenas no Exército, efetuou-se a multiplicação do número de militares, pelo número de dias úteis, pelo valor do subsídio de refeição para a 2Ref, conforme tabela 18.

Tabela 18 – Custos da alimentação em numerário

Militares	Dias úteis	Abono de alimentação em numerário da 2Ref (unitário)	Total
11.458	22	4,77 €	1.202.402,52 €

Fonte: (Autor, 2018)

3. Abono de alimentação em espécie

Para apurar este custo, houve a necessidade de apurar o seguinte:

- Géneros alimentares

Para calcular o custo que o Exército tinha com o abono de alimentação em espécie no mês de janeiro de 2018, para todos os seus militares no ativo e na reserva na efetividade de serviço, a prestar serviço apenas no Exército, efetuou-se a multiplicação do número de militares, pelo número de dias úteis, pelo valor do custo dos géneros da 2Ref no Exército, em 2018, de acordo com a tabela 19.

Tabela 19 – Custos dos géneros para a segunda refeição

Militares	Dias úteis	Custo dos géneros da 2Ref, em 2018 (unitário)	Total
11.458	22	2,18 €	549.525,68 €

Fonte: (Autor, 2018)

⁶⁴ A 31 de janeiro de 2018.

⁶⁵ Valor médio ponderado.



- Custos com o pessoal

Para calcular esse custo efetuou-se a multiplicação do número de militares, por posto, pelo vencimento, como explanado na tabela 20.

Tabela 20 – Custos com o pessoal alocado exclusivamente à alimentação

Posto	Em QO	Proporção com o QO ⁶⁶	Vencimento unitário ⁶⁷	Vencimento Total
TCOR	1	1	3.810,71 €	3.810,71 €
MAJ	4	2	3.351,92 €	6.703,84 €
CAP	1	1	2.893,13 €	2.893,13 €
SCH	1	1	2.663,73 €	2.663,73 €
SAJ	39	21	2.357,86 €	49.515,13 €
1SAR	10	5	2.052,01 €	10.260,06 €
2SAR	97	52	1.899,07 €	98.751,78 €
1CAB	230	112	1.134,42 €	127.054,62 €
SOLD	570	319	905,03 €	288.704,03 €
TS	1	1	1.336,88 €	1.336,88 €
AT	12	6	950,31 €	5.701,88 €
AOp	364	196	822,69 €	161.247,24 €
Somatório	1.330	717	--	758.643,03 €

Fonte: (Autor, 2018)

- Outros custos

O Exército não dispõe de contabilidade analítica, como tal não é possível apurar os custos indiretos com a alimentação (Silva, 2018b), mas os mesmos passariam, entre outros, por:

Tabela 21 – Outros custos com a alimentação em espécie

Tipo de Custo	Designação
Exploração	Encargos com as instalações (água, eletricidade e gás)
	Fardamento e equipamento individual
	Administrativos
	Outros
Transporte	Combustível e lubrificantes
	Manutenção de viaturas
	Custos com pessoal (condutores e chefe de viatura)
Investimento	Equipamentos hoteleiros
	Palamenta para a alimentação
	Infraestruturas
Manutenção	Equipamentos hoteleiros e outros
Formação	Dos militares que operam na área da alimentação

Fonte: (Autor, 2018)

⁶⁶ Segundo (Pereira, 2018), dos cargos preenchidos dos QO, a DARH apenas têm confirmados os lugares de cozinheiros. Com base nessa relação, número de cozinheiros previstos em QO (1CAB: 53 e SOLD: 181), com o número de cozinheiros existentes nas fileiras (1CAB: 121 e SOLD: 313), fez-se uma proporção para as restantes funções. O valor tido na proporção foi de 53,92%.

⁶⁷ Para militares: remuneração bruta (RB) (CM, 2008, pp. 430-431) mais o valor da CondMil (20% da RB +31,04 €) mais os encargos da entidade patronal (23,75% do valor anterior); Para civis: RB (CM, 2008, pp. 430-431) mais o subsídio de alimentação (4,77 €) mais os encargos da entidade patronal (23,75% do valor anterior).



Apêndice E — Guião de entrevista

Apresentação e objetivos da entrevista

Esta entrevista enquadra-se no Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior Conjunto 2017/2018, do Instituto Universitário Militar. O tema é “A alimentação em espécie *versus* subsídio de refeição nas Forças Armadas – Qual a melhor opção?”, cujo objeto é o estudo do abono de alimentação nas Forças Armadas portuguesas (FFAA), em território nacional (TN), de janeiro de 2015 a janeiro 2018. Como objetivo geral, pretende-se analisar o abono de alimentação em numerário, para validar a possível adoção pelas FFAA.

Este trabalho está delimitado no domínio espacial: às Unidades, Estabelecimentos e Órgão das FFAA e ao TN. No domínio temporal: de janeiro de 2015 a janeiro 2018. No domínio do conteúdo: ao estudo do abono de alimentação aos militares das FFAA [Marinha, Exército e Força Aérea], nas modalidades de abono de alimentação em espécie e em numerário, na perspetiva organizacional, e não aborda situações de crise/conflicto.

Neste contexto, é de especial relevância, a auscultação da sua opinião, para a presente investigação.

Nome:

Função:

Questões colocadas a todas as entidades

1. Âmbito geral
 - 1.1. Qual das modalidades de abono de alimentação em estudo (em espécie ou em numerário), está implementada na/o [Marinha, Exército, Força Aérea, RCmds, GNR, CMP, EDP]?
 - 1.2. Quais as razões para essa opção?
 - 1.3. Quais as especificidades da/o [Marinha, Exército, Força Aérea, GNR, CMP, EDP] que influenciaram a escolha dessa opção?
 - 1.4. A nível financeiro, qual das modalidades é a mais dispendiosa? Porquê?
2. Âmbito funcional
 - 2.1. Qual das modalidades de abono de alimentação, maximiza os recursos disponíveis na/o [Marinha, Exército, Força Aérea, RCmds, GNR, CMP, EDP]? Porquê?
 - 2.2. Qual das modalidades é menos burocrática a nível processual? Porquê?
 - 2.3. Qual das modalidades de abono de alimentação é a mais transparente e mitiga possíveis casos de corrupção? Porquê?
 - 2.4. As organizações têm uma responsabilidade social (na área do ambiente social e da educação alimentar) para com os seus [militares/colaboradores], qual das modalidades vai ao encontro dessa responsabilidade? Porquê?
3. Âmbito operacional
 - 3.1. Qual das modalidades de abono de alimentação, facilita o cumprimento da missão da/o [Marinha, Exército, Força Aérea, RCmds, GNR, CMP, EDP]? Porquê?
 - 3.2. Qual das modalidades de abono de alimentação exponencia a coesão entre os [militares/colaboradores]? Porquê?
 - 3.3. Qual das modalidades aumenta o rendimento dos [militares/colaboradores], nomeadamente no que se refere ao cumprimento do horário, a sua condição física para desempenhar o serviço, etc? Porquê?
4. Relativamente ao assunto abordado, tem alguma sugestão a dar, para facilitar a escolha do abono a implementar nas FFAA?

Questões colocadas apenas às entidades das FFAA e da GNR

3. Âmbito operacional
 - 3.4. Qual das modalidades de abono de alimentação facilita a Unidade de Comando? Porquê?



- 3.5 Na/o [Marinha, Exército, Força Aérea, RCmds, GNR] a formação de militares na área da alimentação é importante? Porquê?
- 3.6 Qual a mais valia para a/o [Marinha, Exército, Força Aérea, RCmds, GNR] ter militares com especialidade na área de alimentação? Porquê?
- 3.7 Uma das especificidades que caracterizam os militares é a condição militar. Qual das modalidades limita essa condição e a sua abrangência? Porquê?
5. Âmbito cultural
 - 5.1. Qual das modalidades de abono de alimentação, melhor cumpre as tradições da/o [Marinha, Exército, Força Aérea, RCmds, GNR]? Porquê?
 - 5.2. Qual das modalidades de abono de alimentação, melhor prestigia a/o [Marinha, Exército, Força Aérea, RCmds, GNR] e sua imagem? Porquê?
6. Outras

Na/o [Marinha, Exército, Força Aérea, RCmds, GNR] é possível optar apenas pela modalidade de abono de alimentação em numerário? Porquê?

 - 6.1. Se respondeu SIM, na questão anterior:

Em que condições seria possível? Quais as vantagens e desvantagens para a/o [Marinha, Exército, Força Aérea, RCmds, GNR] com essa opção?
 - 6.2. Se respondeu NÃO, na questão anterior:

Que alterações sugeria à atual modalidade aplicada na/o [Marinha, Exército, Força Aérea, RCmds, GNR]?

Muito obrigado pela sua colaboração.

João Carlos Alves Batista
MAJ ADMIL “CMD”



Apêndice F — Apresentação de resultados das entrevistas

Este apêndice pretende apresentar os excertos das respostas obtidas nas entrevistas efetuadas.

- Questão 1.1. Qual das modalidades de abono de alimentação em estudo (em espécie ou em numerário), está implementada na/o [Marinha, Exército, Força Aérea, RCmds, GNR, CMP, EDP]?

Tabela 22 – Respostas à questão 1.1.

Modalidade de abono de alimentação		Excerto da resposta
E1	Em espécie	Conforme DL n.º 329-G/75. Na CZMM, em algumas capitânias e no Aquário Vasco da Gama, o abono é em numerário, pela impossibilidade de terem uma cozinha e um sistema de apoio.
E2	Em espécie	Salvaguardadas as situações previstas na Lei (questões individuais dos militares ou de saúde) e em Órgãos onde não há capacidade de confeção de alimentação (pelo número reduzido de militares que aí prestam serviço e estarem afastadas de outras UEO).
E3	Em espécie	--
E4	Em espécie	Por ser a única que cumpre as necessidades do RCmds.
E5	Em numerário	À exceção dos formandos da Escola da Guarda (nos três polos) e para a 1Ref e 3Ref em alguns aquartelamentos (para militares de serviço).
E6	Em numerário	Exceto nos Centros de Formação.
E7	Em numerário	--
E8	Em numerário	--

Fonte: (Autor, 2018)

- Questão 1.2. Quais as razões para essa opção?

Tabela 23 – Respostas à questão 1.2.

		Excerto da resposta
E1	Cumprir a legislação em vigor.	
E2	Pela especificidade do Exército e pelas suas missões.	
E3	Conforme estabelecido no DL n.º 329-G/75.	
E4		Existem três realidades, a operacional, a formativa e as restantes, nas FFAA. O RCmds essencialmente tem a operacional e a formativa. Nesta última, o curso de Comandos, tem um horário muito aleatório, como a semana invertida, não havendo outra modalidade exequível, além da alimentação em espécie. Apenas há alternativas para as UEO que não tenham responsabilidades operacionais ou de formação.
E5		É a que mais se adequa à GNR. Desde maio de 2017, os Comandos Territoriais, Funcionais e o Comando Geral, deixaram de ter militares alocados à alimentação, como já acontecia nas restantes UEO da GNR.
E6		<ul style="list-style-type: none">• Medida prevista no Programa do XXI Governo Constitucional e nas Grandes Opções do Plano;• A GNR pretende-se focar no seu <i>core business</i>, libertando militares do <i>back office</i> para o <i>front office</i>;• Evitar desperdício de RH/financeiros (o custo de um civil especializado em idênticas funções é inferior);• Reduzir a componente de despesas com pessoal (cerca de 1,5% do efetivo militar da GNR estava afeto ao serviço de messes e bares);• Permitir o recrutamento interno para reforçar a componente operacional;• Reforma estruturante, com impacto no futuro.
E7	Na sequência da legislação em vigor, nomeadamente o DL n.º 57-B/84 de 20 fevereiro.	
E8	Não discrimina colaboradores, é adaptável e flexível, tem fácil controlo e não prejudica a existência de refeitórios.	

Fonte: (Autor, 2018)



- Questão 1.3. Quais as especificidades da/o [Marinha, Exército, Força Aérea, RCmds, GNR, CMP, EDP] que influenciaram a escolha dessa opção?

Tabela 24 – Respostas à questão 1.3.

Excerto da resposta	
E1	O cumprimento legal e as necessidades da Marinha, em especial os requisitos específicos das Unidades navais e a necessária estrutura em terra para apoio à atividade de alimentação.
E2	As missões que o Exército tem, nomeadamente ao nível do apoio à população.
E3	O cumprimento dos normativos legais.
E4	O curso de Comandos e a componente operacional.
E5	A CondMil e o facto dos operacionais da GNR operam essencialmente em locais urbanos.
E6	A GNR é uma das maiores organizações públicas, em termos de efetivos, de diversidade de funções, de valor orçamental e de dispersão territorial. Os custos com o pessoal têm sido esmagadores e afetam o normal funcionamento, ou seja, as despesas com a sua atividade, impedem a alocação de verbas para o investimento, que é essencial para garantir uma adequada capacidade de resposta operacional.
E7	A CMP tem 3.000 trabalhadores, em 40 locais descentralizados pela cidade do Porto. A CMP segue o princípio constitucional da igualdade, tratando de igual forma os seus trabalhadores.
E8	A EDP tem postos de trabalho fixos com poucas ou nenhuma saída e outros, em serviços, quase permanentemente externos.

Fonte: (Autor, 2018)

- Questão 1.4. A nível financeiro, qual das modalidades é a mais dispendiosa? Porquê?

Tabela 25 – Respostas à questão 1.4.

Modalidade de abono de alimentação		Excerto da resposta
E1	Não há capacidade para responder	A valorização média da alimentação em espécie da 2Ref/3Ref foi de 2,24 € em 2017 e é de 2,33 € em 2018, os restantes custos não conseguimos apurar por falta de contabilidade analítica.
E2	São semelhantes	Os custos dos géneros são atualmente de 2 €, embora não tenhamos uma contabilidade analítica implementada, pelos nossos cálculos o resto dos custos rondam os 2 €, valor idêntico ao numerário.
E3	Não há capacidade para responder	Não posso responder de forma inequívoca. O abono de alimentação em espécie contabiliza o custo por refeição através da aquisição de géneros alimentares, mas não reflete o custo com as instalações e com pessoal. De realçar, que cada UEO tem custos diferentes em função da estrutura física e orgânica, o que dificulta o apuramento dos custos globais.
E4	Não tem resposta	Não possuo esses dados.
E5	Em espécie	Argumentava-se que as messes eram autossustentáveis, mas não é correto pois apenas contabilizavam os custos dos géneros e deixavam de fora os salários e os restantes custos inerentes à alimentação.
E6	Em espécie	Os custos com a alimentação eram apurados numa folha de caixa. Do lado da despesa apenas eram contabilizados os custos dos géneros alimentares e do lado da receita, a venda das refeições. Sem considerar outros custos, como a aquisição do equipamento, a energia gasta e com o pessoal, que representavam anualmente cerca de sete milhões de euros. Este era o prejuízo líquido, que poderia ser alocado a investimento reprodutivo. O custo médio da 2Ref, apenas contabilizando os custos com pessoal e géneros alimentares era de 12 € nos Centros de Formação, valor que ascendia a 20 € em alguns Comandos. A diferença estava no número de comensais e respetiva repartição de custos. O custo em espécie é cerca de três vezes superior ao custo em numerário.



E7	Em espécie	Pelo exemplo de outras organizações.
E8	Em numerário	O valor abonado na EDP é muito superior ao definido na Lei (12 €).

Fonte: (Autor, 2018)

- Questão 2.1. Qual das modalidades de abono de alimentação, maximiza os recursos disponíveis na/o [Marinha, Exército, Força Aérea, RCmds, GNR, CMP, EDP]? Porquê?

Tabela 26 – Respostas à questão 2.1.

Modalidade de abono de alimentação		Excerto da resposta
E1	Em numerário	Devido às necessidades específicas dos navios que confeccionam a bordo, em cozinhas próprias. Existe também uma capacidade instalada nas UEO em terra, que permite a rotatividade do pessoal embarcado. Para apoio a esta atividade existe formação específica dos manipuladores de alimentos, nas áreas de preparação, confeção e distribuição de refeições.
E2	Em numerário	Seriam maximizados os RH e materiais.
E3	Não há capacidade para responder	Não dispomos de estudos sobre esta matéria que permitam dar uma resposta cabal sobre esta questão, mas podemos afirmar que a Força Aérea dispõe atualmente de meios humanos e de infraestruturas que sustentam a modalidade de abono de alimentação em espécie.
E4	Em numerário	Não haveria necessidade de preencher os lugares da secção de alimentação, nem havia custos com a manutenção dos equipamentos.
E5	Em numerário	Houve um ganho operacional pouco significativo a curto prazo, mas significativo no futuro, ao não haver necessidade de novos recursos.
E6	Em numerário	Se deixarmos de assignar RH para funções de apoio, teremos mais efetivos em funções operacionais, sem que daí advenha um acréscimo de custos. Se essa modalidade, se mantivesse, um civil, ao nível de vencimento, custa metade do que um militar em idênticas funções. Outro aspeto, são os custos de formação (cerca de 2.500 €/militar).
E7	Em numerário	Não há nem a CMP pretende ter RH alocados à alimentação.
E8	Em numerário	Pela flexibilidade da sua utilização.

Fonte: (Autor, 2018)

- Questão 2.2. Qual das modalidades é menos burocrática a nível processual? Porquê?

Tabela 27 – Respostas à questão 2.2.

Modalidade de abono de alimentação		Excerto da resposta
E1	Em numerário	Apenas necessita de disponibilidade orçamental.
E2	Em numerário	Pela simplificação do abono e controlo.
E3	Em numerário	Não há procedimentos contratuais de aquisição de géneros alimentares.
E4	Em numerário	O processo de abono é muito mais simples.
E5	Em numerário	Simplicidade do processo.
E6	Em numerário	É processado através do boletim de vencimentos, cujo carregamento pode ser efetuado através de interface com o Sistema Integrado de Informações Operacionais Policiais ou outros sistemas operacionais.
E7	Em numerário	É mais fácil e mais motivador para os trabalhadores.
E8	Em numerário	A EDP paga 11 meses/ano, exceto em novembro, mês que serve para acertar as férias e faltas. A sua flexibilidade torna igualmente fácil o seu controlo administrativo.

Fonte: (Autor, 2018)

- Questão 2.3. Qual das modalidades de abono de alimentação é a mais transparente e mitiga possíveis casos de corrupção? Porquê?



Tabela 28 – Respostas à questão 2.3.

Modalidade de abono de alimentação		Excerto da resposta
E1	Em numerário	Ambas podem e devem ser compostas por processos claros, organizados e transparentes, baseados na segregação de funções.
E2	Em numerário	Embora o modelo implementado no Exército, preveja a segregação de funções, em todas as fases do abono.
E3	Em numerário	Reduz significativamente as entidades intervenientes no processo.
E4	Em numerário	Os sistemas de controlo são mais simples e eficazes.
E5	Em numerário	Pela simplicidade garante toda a transparência.
E6	Em numerário	O modelo típico de funcionamento das messes possui relevantes fragilidades ao nível do controlo interno e é suscetível de se traduzir em irregularidades contratuais e financeiras, com prejuízo para os militares e para a própria instituição.
E7	Em numerário	Não temos esses problemas no abono de alimentação em numerário.
E8	Em numerário	O tratamento administrativo é quase nulo e não envolve a relação com entidades fornecedores de refeições.

Fonte: (Autor, 2018)

- Questão 2.4. As organizações têm uma responsabilidade social (na área do ambiente social e da educação alimentar) para com os seus [militares/colaboradores], qual das modalidades vai ao encontro dessa responsabilidade? Porquê?

Tabela 29 – Respostas à questão 2.4.

Modalidade de abono de alimentação		Excerto da resposta
E1	Em espécie	Há preocupação na Marinha em fornecer uma alimentação saudável, equilibrada, variada e completa. Neste sentido, os planos de ementas elaborados estão conforme os princípios base da alimentação saudável.
E2	Em espécie	Nomeadamente, em locais operacionais não há outra alternativa.
E3	Em espécie	Permite uma definição das refeições por tipologia, bem como das capitações de géneros associados a cada refeição, levando deste modo, à criação de hábitos alimentares.
E4	Em espécie	O abono em numerário, não garante que o militar tenha a alimentação equilibrada, condizente com a carga de esforço que lhe é exigida.
E5	Em numerário	Atualmente a GNR dá mais opções aos seus militares.
E6	Em numerário	A responsabilidade pode ser exercida, em numerário, com ações de sensibilização e em espécie, pela definição nos cadernos de encargos de critérios nutricionais.
E7	Em numerário	Temos Medicina do Trabalho e outras iniciativas.
E8	Em numerário	Temos programas para sensibilizar os colaboradores.

Fonte: (Autor, 2018)

- Questão 3.1. Qual das modalidades de abono de alimentação, facilita o cumprimento da missão da/o [Marinha, Exército, Força Aérea, RCmds, GNR, CMP, EDP]? Porquê?

Tabela 30 – Respostas à questão 3.1.

Modalidade de abono de alimentação		Excerto da resposta
E1	Em espécie	Nas unidades navais é fundamental o fornecimento de refeições a bordo. Durante longos períodos de missão, não é exequível cada militar levar a sua alimentação.
E2	Em espécie	Por razões de carácter operacional, não é admissível outro abono.
E3	Em espécie	Evita potenciais constrangimentos administrativos e/ou operacionais, o abono de alimentação em espécie é aquele que menos compromete o cumprimento da missão da Força Aérea.



E4	Em espécie	É a única que garante o apoio efetivo ao produto operacional.
E5	Em numerário	Seria caótico fornecer alimentação em espécie em toda a GNR.
E6	Em numerário	No âmbito das operações preventivas e repressivas esta modalidade é a que permite maior adaptabilidade à missão, considerando os fatores temporais e espaciais.
E7	Em numerário	A maioria dos colaboradores têm horário flexíveis, não afetando o cumprimento da missão da CMP.
E8	Em numerário	É flexível na procura, pelo horário e pela dispersão geográfica.

Fonte: (Autor, 2018)

- Questão 3.2. Qual das modalidades de abono de alimentação exponencia a coesão entre os [militares/colaboradores]? Porquê?

Tabela 31 – Respostas à questão 3.2.

Modalidade de abono de alimentação		Excerto da resposta
E1	Em espécie	Possibilita aos militares um momento de união e convívio. Pelo contrário, se fosse em numerário acabaria com esses momentos, cada um teria uma opção de escolha para tomar a refeição.
E2	Em espécie	Consideramos a hora da refeição um ato de serviço, pela coesão que proporciona.
E3	Não há capacidade para responder	Não dispomos de estudos que permitam dar resposta a esta questão.
E4	Em espécie	Em numerário, não permitia ter o espírito que existe.
E5	Em numerário	Menos momentos de convívio proporcionam menos possibilidades de troca de ideias. No entanto, o horário de serviço na GNR, por turnos, já dificulta essa coesão, como tal não me parece que a alimentação em numerário seja causadora de tal falta.
E6	Em numerário	A coesão dos militares assenta na capacidade de liderança dos superiores hierárquicos, na forma como são motivados e no espírito de colaboração entre todos, essencialmente, por via do trabalho e da missão.
E7	Em numerário	Os colaboradores unem-se por esse motivo. O impor que tomassem as refeições em apenas um local, não traria mais valia.
E8	Em numerário	Cada colaborador organiza-se como entende.

Fonte: (Autor, 2018)

- Questão 3.3. Qual das modalidades aumenta o rendimento dos [militares/colaboradores], nomeadamente no que se refere ao cumprimento do horário, a sua condição física para desempenhar o serviço, etc? Porquê?

Tabela 32 – Respostas à questão 3.3.

Modalidade de abono de alimentação		Excerto da resposta
E1	Em espécie	Existem regras estabelecidas, nomeadamente horários de refeição, que facilitam o cumprimento de horários. O planeamento de ementas é cuidado e apropriado ao tipo de atividade a desempenhar, estando contempladas situações alimentares especiais inerentes a exercícios, missões ou outras circunstâncias extraordinárias que o justifiquem (refeições em combate: ração individual de combate, <i>action messing</i> , <i>action snack</i> , <i>bag meal</i>). Também é mais fácil para regular e controlar o período de alimentação dos militares.
E2	Em espécie	Retira aos militares a preocupação inerente à refeição, o que facilita o cumprimento de horários e garante uma alimentação saudável.



E3	Não há capacidade para responder	O abono em numerário implicaria uma solução alternativa para os militares tomarem as refeições, o que teria impacto no cumprimento do horário e nos hábitos alimentares, que provavelmente se repercutiria na condição física para o desempenho do serviço.
E4	Em espécie	Pela disciplina, rigor e exigência física que é exigida aos militares.
E5	Em numerário	Não se registaram esse tipo de casos.
E6	Em numerário	A duração do período de almoço (1,5 a 2 horas) é um desperdício de tempo, contribuindo para diminuir os níveis de produtividade e afeta a saúde física dos militares, uma vez que a maioria das refeições não possuem o equilíbrio nutricional desejado. O abono em numerário permite rentabilizar o tempo, aumentar a produtividade e elevar a capacidade física dos militares, através da prática de atividade física.
E7	Em numerário	O atual modelo de abono tem cumprido essas questões.
E8	Em numerário	Cada um escolhe a refeição que mais se adequa ao seu metabolismo.

Fonte: (Autor, 2018)

• Questão 3.4. Qual das modalidades de abono de alimentação facilita a Unidade de Comando? Porquê?

Tabela 33 – Respostas à questão 3.4.

Modalidade de abono de alimentação		Excerto da resposta
E1	Em espécie	O Comandante poder ouvir os seus militares mais próximos, bem como assegurar que os seus homens adquirem uma alimentação equilibrada e evitar a subnutrição, mantendo-os operacionais.
E2	Em espécie	É uma das preocupações do Comandante ter um sistema de alimentação a funcionar e que os seus militares estejam contentes.
E3	Não há capacidade para responder	Não dispomos de estudos que permitam dar uma resposta clara.
E4	Em espécie	No RCmds consideramos a 2Ref como um ato de serviço e social.
E5	Em numerário	Em ambas as questões não se coloca, considero que seja um mito.
E6	Em numerário	A coesão dos RH de uma organização não se obtém na refeição. Vai muito além deste pressuposto e integra componentes de liderança, gestão de recursos, motivação, gestão de conflitos, entre outros.

Fonte: (Autor, 2018)

• Questão 3.5. Na/o [Marinha, Exército, Força Aérea, RCmds, GNR] a formação de militares na área da alimentação é importante? Porquê?

Tabela 34 – Respostas à questão 3.5.

		Excerto da resposta
E1		É muito importante, pois são os responsáveis pelo processo de alimentação. Estas funções são essenciais quando os militares se encontram a bordo de navios e de submarinos.
E2		É essencial, a Escola dos Serviços tem tido um papel notável na formação de militares de alimentação. Quanto melhor for a formação melhor será a tipologia de ementas.
E3		Sim. A relação entre hábitos alimentares e a saúde humana tem sido cada vez mais evidenciada pelas entidades na área da saúde e bem-estar, pelo que, naturalmente, todos os militares da Força Aérea devem ser sensibilizados para esta matéria.
E4		Muito, só assim é garantido o apoio à componente operacional e à formação no RCmds.
E5		Foi salvaguardada, com a excecionalidade da Escola da Guarda.
E6		É um desperdício, existem no mercado privado operadores com conhecimento e credenciação nesta matéria, podendo prestar o serviço com mais qualidade e mais económico. As organizações devem centrar-se no seu <i>core business</i> e encontrar parcerias para outras atividades menos relevantes. É isso que lhes permitirá garantir uma vantagem competitiva relativamente aos seus concorrentes e o desenvolvimento sustentável da organização.

Fonte: (Autor, 2018)



- Questão 3.6. Qual a mais valia para a/o [Marinha, Exército, Força Aérea, RCmds, GNR] ter militares com especialidade na área de alimentação? Porquê?

Tabela 35 – Respostas à questão 3.6.

	Excerto da resposta
E1	Possibilita o fornecimento de uma alimentação segura e com qualidade, uma vez que tem militares especializados na área da alimentação, não só ao nível da preparação e confeção, mas também na área da higiene e segurança alimentar. São efetuadas regularmente pelo Organismo de Direção Técnica, Comando Naval e Inspeção Geral da Marinha auditorias para controlo de práticas e procedimentos e cumprimento das regras.
E2	Se o Exército apenas tivesse missões dentro dos quartéis seria possível ter só civis. Mas como isso não é uma realidade é essencial termos militares com esta especialidade.
E3	A experiência da Força Aérea nesta área é apenas na classe de Praças. Alguns desses militares acabam por ingressar no quadro como civis, nas funções de cozinheiro e empregado de mesa. Sem dúvida que a especialização traz benefícios na qualidade do serviço prestado.
E4	A FND na República Centro Africana, é um excelente exemplo, uma vez que não há alternativas. Temos de ter militares com essa especialidade, por falta de alternativas quando os militares do RCmds são empenhados em FND.
E5	Não há. Existem alternativas, nomeadamente através de alimentação refrigerada ou outras variáveis.
E6	Nenhuma. Podem ser substituídos por civis a metade do custo.

Fonte: (Autor, 2018)

- Questão 3.7. Uma das especificidades que caracterizam os militares é a condição militar. Qual das modalidades limita essa condição e a sua abrangência? Porquê?

Tabela 36 – Respostas à questão 3.7.

	Modalidade de abono de alimentação	Excerto da resposta
E1	Em numerário	Nem todos os militares se encontram sensibilizados para as suas necessidades energéticas em função das tarefas que realizam, pelo que, com este tipo de abono de alimentação fariam sistematicamente uma alimentação desequilibrada, que, a longo prazo, poderá certamente por em causa a CondMil e o seu rendimento.
E2	Em numerário	A CondMil prevê a disponibilidade para estar onde e quando o Exército necessita, sendo essencial existir o abono de alimentação em espécie.
E3	Em numerário	Os militares deverão estar sempre prontos para o serviço, não podendo ficar dependentes do abono de alimentação em numerário para o cumprimento dos seus deveres.
E4	Em numerário	Dada a panóplia de missões que são atribuídas ao RCmds, é essencial dispor de alimentação em espécie, disponível em qualquer hora e em qualquer local.
E5	Em espécie	Teríamos de ter a preocupação de fornecer ao militar a alimentação. Em dinheiro dá mais liberdade ao militar, uma vez que trabalha no meio da população.
E6	Nenhuma	A CondMil é garantida por via dos valores e princípios militares da camaradagem, do espírito de equipa e da liderança que são potenciados e exercidos através da ação e do trabalho diário. Não é por comermos juntos ou fazermos o nosso comer que somos mais camaradas e coesos.

Fonte: (Autor, 2018)

- Questão 5.1. Qual das modalidades de abono de alimentação, melhor cumpre as tradições da/o [Marinha, Exército, Força Aérea, RCmds, GNR]? Porquê?



Tabela 37 – Respostas à questão 5.1.

Modalidade de abono de alimentação		Excerto da resposta
E1	Em espécie	Na Instrução Técnica de Abastecimento n.º 1, encontram-se as fichas técnicas de todas as ementas fornecidas, onde se verifica que em muitas delas existe forte influência da cultura e da tradição, da Marinha. Existe ainda o hábito do convívio de “câmaras”, que é salutar para o bom relacionamento dos militares, em especial nos navios de superfície e submarinos, onde as largas permanências em missão e a privação de outro tipo de conforto poderão facilmente provocar situações de stress.
E2	Em espécie	A tradição da amostra, do toque de formar para a refeição, da formatura do almoço, apenas é possível com o abono em espécie.
E3	Em espécie	A reunião da família castrense contribui para o desenvolvimento da cultura organizacional.
E4	Em espécie	As refeições são uma excelente oportunidade, para os militares estarem juntos e confraternizarem.
E5	Em numerário	Há tradições que não valorizam o desempenho e eficiência profissional, valem zero, apenas são giras. As coisas giras não são essenciais, podem ser abandonadas.
E6	Em numerário	A manutenção das tradições da GNR e das forças castrenses não esgota à mesa, nem são essas as mais relevantes. As tradições devem estar associadas ao cumprimento da missão e à natureza militar.

Fonte: (Autor, 2018)

- Questão 5.2. Qual das modalidades de abono de alimentação, melhor prestigia a/o [Marinha, Exército, Força Aérea, RCmds, GNR] e sua imagem? Porquê?

Tabela 38 – Respostas à questão 5.2.

Modalidade de abono de alimentação		Excerto da resposta
E1	Em espécie	Esta capacidade está bem desenvolvida e organizada na Marinha, sendo frequentemente recetora de elogios externos.
E2	Em espécie	Uma das missões do Exército, é prestar apoio a população. Só sendo possível se houver capacidade de confeccionar e fornecer alimentação.
E3	Não há capacidade para responder	Não dispomos de estudos que permitam dar uma resposta.
E4	Em espécie	É essencial para manter o espírito Comando.
E5	Em numerário	Não há influência. É uma falsa questão.
E6	Em numerário	O prestígio de uma organização pública vem de como gere os seus recursos, como cumpre a missão e do seu papel em prol do cidadão e do país.

Fonte: (Autor, 2018)

- Questão 6. Na/o [Marinha, Exército, Força Aérea, RCmds, GNR] é possível optar apenas pela modalidade de abono de alimentação em numerário? Porquê?

Tabela 39 – Respostas à questão 6.

Sim	Não	Excerto da resposta
E1	✓	Especialmente por causa das missões de longa duração que as Unidades navais têm e da necessidade de efetuar a rotatividade do pessoal embarcado.
E2	✓	Dada a diversidade de missões no Exército e das tarefas dos militares, não é possível o abono em exclusivo. Embora existam situações em que seja.
E3	✓	Apenas no cumprimento de requisitos específicos de atribuição e carece de despacho de autorização do General Chefe de Estado-Maior da Força Aérea.



E4	✓	Seria incompatível. Quer no decorrer do curso, quer nos exercícios operacionais, mas tal seria possível em UEO sem essas duas realidades.
E5	✓	Por ser a que melhor facilita o cumprimento da missão da GNR.
E6	✓	Porque nas duas é sempre possível fornecer alimentação em espécie por conta do Estado, sem empenhamento de recursos internos.

Fonte: (Autor, 2018)

• Questão 6.1. Se respondeu: Sim, à questão 6.3.: Em que condições seria possível? Quais as vantagens e desvantagens para a/o [Marinha, Exército, Força Aérea, RCmds, GNR] com essa opção?

Tabela 40 – Respostas à questão 6.1.

Excerto da resposta	
E5	Nas atuais. Pela facilidade e simplicidade que proporciona a GNR.
E6	A opção apenas pelo abono em numerário trás significativas vantagens em termos de redução de custos administrativos, de pessoal militar afeto nestas funções de suporte e de despesa pública, libertando recursos para investimento reprodutivo. São os bons equipamentos e meios operacionais de proteção individual e as boas condições de trabalho que elevam a motivação, coesão e produtividade operacional.

Fonte: (Autor, 2018)

• Questão 6.2. Se respondeu: Não, à questão 6.3.: Que alterações sugeria à atual modalidade aplicada na/o [Marinha, Exército, Força Aérea, RCmds, GNR]?

Tabela 41 – Respostas à questão 6.2.

Excerto da resposta	
E1	O modelo está estável, como tal deve manter-se conforme atualmente está implementado.
E2	A tendência recente é, sempre que possível abonar a alimentação em espécie. Só em poucos locais é abonado em numerário, por não haver outra solução. A situação atual é de manter.
E3	Não existem estudos sobre a temática, não é possível delinear alternativas ao atual modelo da Força Aérea.
E4	Ter parte dos lugares da secção de alimentação preenchidos por civis do quadro.

Fonte: (Autor, 2018)

• Questão 4. Relativamente ao assunto abordado, tem alguma sugestão a dar, para facilitar a escolha do abono a implementar nas FFAA?

Tabela 42 – Respostas à questão 4.

Excerto da resposta	
E1	Continuar com o abono de alimentação em espécie e investir na oferta de uma alimentação cada vez mais saudável.
E2	O atual modelo é o melhor, e dá resposta às atuais necessidades do Exército. Com base em que cada Regimento deve ter uma cozinha, exceto quando houver uma proximidade geográfica.
E3	Deverá ser sempre salvaguardado o cumprimento da missão e os interesses da organização.
E4	Deverá sempre levar-se em conta a missão do RCmds e as condições para que seja cumprida.
E5	Devia ser radicalmente alterado, com a concessão praticamente completa. Na parte operacional, poderia ser resolvida com as refeições refrigeradas.
E8	O abono de alimentação em espécie, provoca mais trabalhadores, mais investimento em materiais e equipamentos hoteleiros, maior desmotivação nos trabalhadores. O abono de alimentação em numerário é mais fácil e os colaboradores preferem.

Fonte: (Autor, 2018)



Apêndice G — Dados da análise SWOT

Quadro 9 – Avaliação de *items*

Pontuação	Importância	Intensidade	Tendência
1	Sem importância	Muito fraco	Piorar muito
2	Pouco importante	Fraco	Piorar
3	Importante	Médio	Manter
4	Muito Importante	Forte	Melhorar
5	Extremamente Importante	Muito Forte	Melhorar muito

Fonte: (Autor, 2018)

Tabela 43 – Elementos-chave do abono de alimentação em numerário

Elemento-chave	Descrição
S1: Custos controlados e previsíveis	Tem um valor fixo, o que permite o controlo de custos e facilita o planeamento.
S2: Número limitado de RH, simplicidade, eficácia e transparência	O processamento do abono requer poucos RH, tornando-o simples e eficaz, uma vez que é incorporado no boletim de vencimento. E transparência, porque não dá margem para corrupção.
S3: Valor unitário igualitário	O valor é igual para todos os militares, não havendo tratamento distinto (injustiças) entre militares.
S4: Implementação da modalidade sem custos	Implementar a modalidade não tem custos, uma vez que as FFAA já dispõem de RH e sistemas informáticos para o fazer.
S5: Independência de terceiros	Apenas depende da disponibilidade financeira.
W1: Valor do abono	O valor é estabelecido por Lei, mas insuficiente para pagar uma refeição idêntica à fornecida em espécie, no mercado local.
W2: Encargos com a componente de pessoal	A Reforma "2020" impõe como teto máximo para a componente de pessoal, 60 % do Orçamento do MDN. No ano de 2016, este valor já se encontra em 78,78%, se se optar por esta modalidade, a percentagem desta componente ainda aumenta mais, <i>ceteris paribus</i> .
W3: Inflexibilidade	Perante situações inopinadas, nomeadamente a presença de militares nos aquartelamentos para além do horário normal, esta opção não é adequada.
W4: Custos elevados para regressar ao abono em espécie	Se as FFAA optarem por esta modalidade terão elevados custos em retomar ao abono de alimentação em espécie, num futuro.



W5: Dispersão dos militares	Leva a que os militares se dispersem para tomar as refeições, o que dificulta o seu controlo.
O1: <i>Core business</i> das FFAA	As FFAA têm um número significativo de militares afetos à alimentação. Ao deixar de ter esta necessidade, permite que os mesmos sejam alocados a outras áreas, nomeadamente à componente operacional
O2: Motivação dos militares das FFAA	Os militares das FFAA ficam mais motivados ao receberem mais dinheiro nas suas contas, pois aumenta a sua disponibilidade financeira e opção de escolha.
O3: Controlo do processamento do abono nas FFAA	Uma das preocupações da FFAA é ter um controlo eficaz das suas despesas.
O4: Redução de custos nas FFAA	As FFAA têm ao longo dos últimos anos, um orçamento cada vez menor. Como tal, procuram implementar medidas que otimizem os recursos disponíveis.
O5: UEO das FFAA sem componente operacional ou missões formativas	À partida este tipo de UEO não necessita de nenhuma preocupação em termos de alimentação, dada a sua missão ser mais rotineira.
T1: Especificidades das FFAA, CondMil e RDM	As UEO com missões na área operacional e formativa necessitam de um apoio da alimentação mais específico, nomeadamente em termos de horários e locais de refeição, muitas vezes de forma imprevisível.
T2: <i>Caveats e Know how</i> das FFAA	No decorrer das missões em TN ou fora, as FFAA não podem perder capacidades, nomeadamente autonomia na confeção de alimentação, caso contrário colocam em questão o cumprimento das suas missões.
T3: Alimentação saudável, com qualidade e higiene	Fruto das missões das FFAA, os seus militares têm de ter uma alimentação adequada e adaptada ao seu empenhamento.
T4: Coesão entre militares e vínculo às FFAA	Um dos pilares das FFAA é a coesão entre os militares e o vínculo destes com a organização, os quais contribuem significativamente para a sua produtividade.
T5: Unidade de Comando, tradições, prestígio e imagem das FFAA	Um dos fatores diferenciados das FFAA em relação a outras organizações são as suas tradições, prestígio e imagem, bem como a ação de Comando.

Fonte: (Autor, 2018)